À SUIVRE

Medesis Pharma commercialisera dès 2017 un spray contre les contaminations radioactives. **P. 12**

INNOVER

Le tour du monde des idées insolites qui pourraient changer la donne. **CARTE P. 14-15**

INVENTER

Telespazio France met ses satellites à contribution pour offrir de nouveaux contenus aux médias. **P. 19**

LA TRIBUNE.fr

DU VENDREDI 4 AU JEUDI 10 AVRIL 2014 - Nº 85 - 3 €

+

LA TRIBUNE DE L'INDUSTRIE

Reconversion réussie pour le bassin de Lacq

ENTREPRISES

NETEXPLO 2014, LES LAURÉATS

Surprenantes ou révolutionnaires, les 10 nouveautés primées par l'observatoire mondial de l'innovation. **P. 10-11**

MÉTROPOLES

LES COUSINS ESPAGNOLS DE TOULOUSE

Comment patrons et élus tirent parti des échanges entre la Ville rose et l'Espagne. **P. 20**

ANALYSE

LES DANGERS DES THÈSES CONTRE L'EURO

Quels seraient les effets d'un retour au franc ? Le point de vue de l'économiste Jean-Marc Daniel. **P. 23**

PORTRAIT

ARBIA SMITI

La fondatrice de la plate-forme de vente en ligne Carnet de mode part à la conquête de l'Amérique. **P. 26**

Et maintenant, Où va l'Europe?

Quelle direction prendra l'Union européenne après l'élection de ses députés, fin mai ? Trois scénarios possibles, du plus optimiste au plus inquiétant...

PAGES 4 à 9

La Ville de Barcelone choisit le cloud pour accueillir 1,5 million de visiteurs et maîtriser tous les rouages de sa grande fête annuelle, La Mercè.

C'est le Cloud Microsoft.

▶ Données ▶ Productivité ▶ Social ▶ Plateforme

Microsoft France - RCS Nanterre B327 733 184

« LA TRIBUNE S'ENGAGE AVEC ECOFOLIO POUR LE RECYCLAGE DES PAPIERS. AVEC VOTRE GESTE DE TRI, VOTRE JOURNAL A PLUSIEURS VIES. »

L 15174 - 85 - F: 3,00 €

© KOVACSF / SHUTTERSTOCK.COM - PUCKILLUSTRATIONS / FOTOLIA.COM

SERIES BUSINESS

FORD **S-MAX BUSINESS NAV**
2.0 TDCi 140 ch

Rejet de CO_2 : 139 g/km
Consommation mixte : 5,3 l/100 km
TVS : 765 €/an**

449 €/mois **sans apport***
Location longue durée d'une durée de 48 mois et de 80 000 km avec entretien, gestion des pertes totales et carte grise.

· Aide au stationnement avant/arrière · Air conditionné · GPS avec écran couleur · Interface Bluetooth®

FORD **ENTREPRISE.** Notre métier, simplifier le vôtre.

Ford

Go Further

*Offre de Location Longue Durée pour un Ford S-MAX Business Nav 2.0 TDCi 140 ch FAP BVM6 type 08-13 avec Peinture métallisée, sur la base du tarif du 01/01/2014. Modèle présenté : S-MAX Titanium 2.0 TDCi 140 ch FAP BVM6 avec Jantes alliage 18" 5 branches et Phares bi-xénon à **465 €/mois** sans apport. Contrats de location longue durée d'une durée de 48 mois et de 80 000 km, sans apport, incluant les prestations maintenance et assistance et gestion des pertes totales. Carte grise incluse. Offres réservées aux professionnels, sous réserve d'acceptation du dossier par Ford Business Partner, 34 rue de la Croix de Fer - CS50056 - 78105 Saint-Germain-en-Laye. SIREN 393 319 959 RCS Versailles, entreprise régie par le code des assurances et soumise à l'autorité de contrôle prudentielle (61, rue Taitbout 75436 Paris Cedex 09), garantie financière et assurance de responsabilité civile professionnelle conformes aux articles L512-6 et L512-7 du code des assurances. Immatriculation à l'Orias sous le n°08 040 196 (www.orias.fr) et de la ratification des conditions générales de location longue durée et des services optionnels disponibles en concession. Offres valables pour toute commande adressée à Ford Business Partner du 01/04/2014 au 30/04/2014, dans le réseau participant, sauf modification du tarif constructeur, des taux financiers ou de la réglementation en vigueur et notamment de la réglementation fiscale (variation du taux de TVA, etc.).
** Taxe sur les Véhicules de Société, selon la loi de finance 2013. Montants exprimés en TTC.

Ford France, 34, rue de la Croix de Fer - 78122 Saint-Germain-en-Laye Cedex. SIREN 425 127 362 RCS Versailles.

Ford.fr

TENDANCES

SIGNAUX FAIBLES

DR

PAR **PHILIPPE CAHEN**
PROSPECTIVISTE

RETROUVEZ SUR LATRIBUNE.FR SON BLOG « SIGNAUX FAIBLES »
@SignauxFaibles

L'Europe en signal fort, très fort!

Les événements d'Ukraine sont une occasion unique pour l'Europe de prouver son identité. On ne peut pas dire que l'UE ait saisi la balle au bond.
Créée pour qu'il n'y ait plus de conflits européens, l'Union est une structure démocratique étouffée par l'absence de moyens de décision rapide. Comme en 1995 dans l'ex-Yougoslavie, l'Union a besoin de l'intervention des États-Unis comme leader régional. Or, ce qui se passe est typique des signaux faibles : personne n'a vu venir un potentiel conflit militaire direct entre la Russie et un pays du continent européen. Pourtant, à l'été 2008, les bruits de bottes en Abkhazie et en Ossétie du Sud étaient un signal fort de la revendication russe de domination sur des territoires à dominante de peuplement russe. Typiquement, un signal faible doit être en position d'éveil et non de veille : quels sont les territoires à dominante de population russe ? Liste faite (est de l'Ukraine, Transnistrie, Moldavie, pays Baltes, voire Odessa), se préparer à réagir est le propre de la méthode des signaux faibles.
Ce mois de mars, la Russie a donc « capturé » la Crimée en s'appuyant sur un référendum dont le choix était : « Êtes-vous pour les Russes ou pour les Russes ? » Le résultat stalinien (96 % de « oui ») a été soutenu par les proto-staliniens hors de Russie, y compris français, laissant entendre des opinions (les opposants sont nécessairement des nazis soutenus par l'étranger), que l'on croyait définitivement oubliées avec la chute de l'URSS…

Pour éviter une confrontation armée, l'arme économique est là. Le point faible russe est l'énergie, qui lui apporte le tiers du PIB fédéral. Chaque pays européen a une autre politique énergétique. Limiter l'importation de pétrole et de gaz russes ne peut se faire qu'en important du gaz de schiste et du charbon américain, en augmentant l'énergie nucléaire et les énergies renouvelables. Ce processus est très lent. Autant dire que l'Europe en est loin, et la France très loin. L'Allemagne, la France, la Pologne, etc., ont des comportements environnementaux contradictoires et opposés. Reste que l'Europe doit d'urgence répondre à la Russie, car derrière elle c'est la Chine qui observe le comportement occidental, et les pays riverains de la mer de Chine, dont le Japon et la Corée, sont plus qu'inquiets. Le monde serait-il au bord d'une troisième confrontation ? Il ne faut pas le souhaiter. Mais les signaux faibles conduisent à des scénarios dynamiques très noirs, des scénarios haïssables. En les préparant, on évite cette confrontation. Signal fort pour l'Europe, très fort.
Je repars en plongée. Rendez-vous la semaine prochaine… pour démontrer l'inverse.

L'ouvrage le plus récent de Philippe Cahen : ***Les Secrets de la prospective par les signaux faibles,*** Éditions Kawa, 2013.

ÉDITORIAL

Changement d'ère en Europe

PAR **PHILIPPE MABILLE**
@phmabille

DR

C'est une technique bien connue des fabricants de rasoirs : « La première lame tire le poil, la seconde le coupe avant qu'il ne se rétracte. » François Hollande, qui vient de subir avec la gauche la plus cuisante défaite électorale à des élections municipales, peut s'attendre à une réplique du même ordre aux élections européennes du 25 mai. En nommant, dès lundi, Manuel Valls, son ancien concurrent à la primaire socialiste, à la tête du gouvernement, il tire sa dernière cartouche et prend le risque de se couper définitivement non seulement de sa majorité, mais aussi de ses électeurs de 2012.
Les Français se souviendront longtemps de la première lame, incarnée par les 681 jours passés à Matignon par Jean-Marc Ayrault : un choc fiscal sans précédent, un discours orienté sur l'austérité budgétaire au point d'éclipser toutes les mesures sociales du début du quinquennat, il est vrai peu lisibles.
La deuxième lame, incarnée par Manuel Valls, ouvre une nouvelle étape pour la France, mais aussi pour l'Europe. La chance du nouveau et jeune Premier ministre est d'arriver dans un contexte économique moins dégradé. Certes, les comptes publics de la France sont encore dans un mauvais état. Les déficits restent largement en dehors des clous et l'objectif d'un retour sous les 3% du PIB promis en 2015 semble inatteignable. Mais même faible, le vent de la reprise commence à souffler et, à condition de ne rien faire pour l'étouffer, les années 2014-2015 devraient voir la croissance se redresser, ce qui finira bien par avoir un effet sur l'emploi.
Plus resserré, avec seulement 16 ministres pleins, le gouvernement Valls aura une marge de manœuvre plus importante pour réorienter le quinquennat. Le chef de l'État a annoncé deux inflexions pour répondre au message des municipales : sur le plan social, une plus grande exigence de justice sociale, avec la promesse d'un rééquilibrage du pacte de responsabilité par un pacte de solidarité. Celui-ci devrait se concrétiser en une baisse des cotisations sociales pour les salariés modestes, qui serait en quelque sorte le pendant de la baisse de 30 milliards d'euros des charges des entreprises.
La deuxième inflexion est européenne. Le gouvernement aura à *« convaincre l'Europe »* que la contribution de la France *« à la compétitivité et à la croissance doit être prise en compte dans le respect de nos engagements »,* comme l'a énoncé François Hollande lundi 31 mars. En clair, la France va tenter de renégocier le calendrier de son programme de stabilité budgétaire, déjà reporté de deux ans par Bruxelles.
La réaction de la Commission européenne est pour l'instant sans appel. Pas question d'accorder à Paris un nouveau sursis, qui serait un mauvais signal adressé aux pays qui ont fait, eux, des efforts de réformes dont ils commencent d'ailleurs à tirer les bénéfices. Si l'Italie de Matteo Renzi peut se permettre un peu de relance, c'est parce que le pays a retrouvé un excédent primaire de son budget. Si l'Espagne est redevenue compétitive, c'est parce qu'elle a accepté une dévaluation interne salariale à laquelle la France a jusqu'alors (heureusement) échappé.
L'austérité à tout prix ne devrait toutefois pas résister aux prochaines élections européennes. C'est le pari fait par François Hollande qui, avec Michel Sapin aux Finances (le *good guy*, chargé de rassurer sur la mise en œuvre des économies promises) et Arnaud Montebourg à l'Économie et à l'Industrie (le *bad guy*, toujours prompt à taper sur l'intransigeance de Bruxelles), propose un attelage certes improbable, mais de nature à mettre la pression sur la prochaine Commission. Une chose est sûre : l'enjeu des élections au Parlement européen va nécessairement se repolitiser, pour forcer un débat sur la réorientation des politiques économiques en faveur de la croissance et de l'emploi. Même la BCE est en train de prendre conscience du risque de déflation. Pour la France, c'est l'heure de vérité, mais avec la montée du vote en faveur des partis populistes, chacun comprend que c'est aussi celle de l'Europe qui se joue sous nos yeux. Sinon, c'est la crise sociale assurée et, à terme, une menace pour la démocratie que l'abstention massive des électeurs français à des élections locales ne fait que préfigurer. ■

BALISES

PLUS D'INFORMATIONS SUR **LATRIBUNE.FR**

2015

LA FRANCE organise la conférence de l'ONU sur le climat. Selon le 5e rapport du Giec, la probabilité d'« impacts graves, étendus, irréversibles, s'accroît ». Une hausse des températures d'environ 2 °C pourrait entraîner une perte entre 0,2 et 2 % des revenus annuels mondiaux. Avec à la clé des risques de conflits, des catastrophes sanitaires et alimentaires.

21

LA FRANCE, 5e économie mondiale et qui détient 6 % du commerce mondial, n'occupe que le 21e rang sur 138 pays dans l'étude *The Enabling Trade Report* du World Economic Forum, qui mesure le degré de « facilitation » des échanges. Sa principale force, les infrastructures, sa faiblesse, l'accès donné à son marché domestique et corrélativement aux marchés étrangers.

2

LA FRANCE a déjà obtenu deux ans de sursis pour ramener le déficit sous la barre des 3 % du PIB. Au vu des comptes publics 2013 publiés par l'Insee, négocier un an de plus avec Bruxelles ne sera pas un luxe. Le déficit public est encore de 4,3 % (pour 4,1 % espérés), la dette monte à 95,3 % du PIB, soit 1925,3 milliards d'euros. Et la dépense augmente à 57,1 % du PIB.

750

MILLIONS D'EUROS seront apportés par la Banque européenne d'investissement au programme « France énergies renouvelables », entre 2014 et 2016. Ce financement sera mis en œuvre en collaboration avec la Société générale, le Crédit agricole et le Groupe BPCE, retenus par la BEI pour leur expertise dans le domaine des financements de projets énergétiques.

© BANQUE DE FRANCE - JEAN DERENNES

2014, ANNÉE DE *LA TRIBUNE*

Mercredi 26 mars, *La Tribune* était à l'honneur dans les locaux de la Banque de France. Le prix du meilleur article financier 2014, catégorie enquête, était décerné à Christine Lejoux *(photo ci-contre)* pour sa série sur les réformes postcrise de la régulation financière. Christine Lejoux, journaliste à *La Tribune* depuis 2002, est notre spécialiste de l'industrie financière et du secteur bancaire. Lors de la remise de ce prix prestigieux organisé par Lire l'économie, en partenariat avec l'AJEF (Association des journalistes économiques et financiers), avec le soutien de la Banque de France, le jury, représenté par Luce Perrot et l'économiste Olivier Pastré, a souligné les qualités pédagogiques de la lauréate. 2014 est décidément l'année de *La Tribune,* car parmi les deux autres finalistes, à côté d'Anne de Guigné du *Figaro,* figurait Romaric Godin, notre rédacteur en chef adjoint chargé de l'international, dont le reportage sur le sauvetage financier de Chypre a été unanimement salué. Notre confrère Marc Roche *(Le Monde)* a été distingué par le prix de la meilleure chronique financière.

L'ÉVÉNEMENT

Où va l'Europe? Trois destins possibles...

LES FAITS. Poussée des eurosceptiques confirmée ? Gauche sanctionnée, comme aux municipales ? Président(e) de la Commission européenne vraiment issu(e) du choix des électeurs ? L'élection des députés européens, dimanche 25 mai, apportera son lot de surprises.
LES ENJEUX. Notre sort ne sera pas tranché pour autant. Du sursaut au lent déclin en passant par la résurgence de la crise, *La Tribune* vous propose trois scénarios sur l'avenir de l'Europe en 2017.

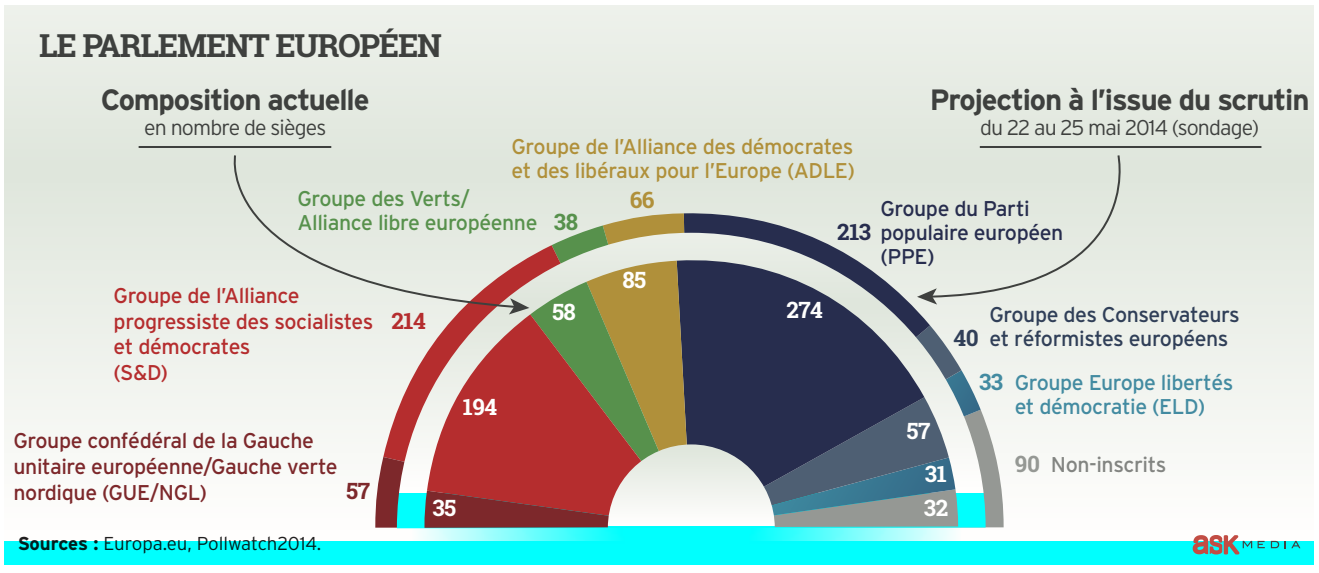
PAR **FLORENCE AUTRET**
CORRESPONDANTE À BRUXELLES
@FlorenceAutret

SCÉNARIO 1

L'effondrement ou le krach italien

LA FICTION – Avril 2017. Sommet de crise à Bruxelles. La crise de l'euro est de retour. Comme sept ans plus tôt, lors du premier plan de sauvetage de la Grèce, l'atmosphère est électrique dans les couloirs du Juste Lipse, le siège du Conseil européen. L'Italie, qui traverse une nouvelle crise politique, a plongé. Rome se refinance à près de 7 %. Cette fois-ci, Berlin n'a pas attendu deux ans avant de demander une restructuration de la dette qui va coûter plus de 200 milliards d'euros à ses créanciers. Les banques se retrouvent de nouveau au bord du gouffre, et le fonds de résolution bancaire en place depuis un an et demi ne dispose de guère plus de 10 milliards pour faire face. Et désormais, l'aide du FMI n'est plus garantie. Le départ anticipé de son ancienne directrice générale, Christine Lagarde, devenue présidente de la Commission européenne après les élections de 2014, a suscité la révolte des pays émergents. Son successeur brésilien refuse de continuer à faire de l'Europe le principal bénéficiaire des largesses du FMI.
À l'écart des micros, Angela Merkel blague avec son homologue britannique, David Cameron. La chancelière allemande, qui brigue un quatrième mandat, refuse de doubler les moyens du mécanisme européen de stabilité et d'y puiser de quoi stopper la dégringolade des banques. Le président du Conseil européen, Jean-Claude Juncker, lui, fait les cent pas dans le couloir, son verre de jus de pomme à la main, en attendant le groupe d'experts financiers et de banquiers centraux avec lequel il travaille depuis quelques semaines. Ces hommes en noir viennent présenter aux « chefs » un plan pour une sortie maîtrisée des pays du Sud de la zone euro. Seul dans un coin, le teint livide, François Hollande, en campagne pour un nouveau mandat présidentiel, chuchote dans son portable. Les sondages annoncent un 21 avril inversé qui le verrait affronter Marine Le Pen au second tour. Si la création d'un "Nordeuro" se confirme, elle aura gagné avant même d'avoir été élue.

LA SITUATION ACTUELLE – Le pire n'est jamais sûr. Mais les pièces de ce scénario catastrophe sont toujours en place. La consolidation budgétaire à marche forcée de ces dernières années a laissé le sud de l'Europe exsangue, même si la Commission européenne note à juste titre que les dévaluations internes ont permis au Portugal, à l'Espagne et même à la Grèce d'améliorer leur compétitivité. C'est que cette politique a plus été imposée par les contraintes politiques internes que par la raison économique. L'exportation de la « culture de stabilité » allemande était une demande du Bundestag, pas une prescription des experts du FMI venus prêter main-forte à l'Europe. Les prévisions de croissance restaient de 1,2% dans la zone euro en 2014. À ce rythme, il est impossible de sortir de la spirale du surendettement public. Or l'Europe devra à l'avenir compter plus que jamais sur ses propres forces, comme en témoigne la contestation croissante, par les pays émergents, de sa domination et de celle des États-Unis dans les institutions internationales.
La zone euro a certes scellé, début 2014, un compromis politique historique sur l'Union bancaire, autrement dit la dénationalisation de la surveillance et du sauvetage des banques. Mais elle reste incomplète, comme le notent unanimement analystes et économistes. Si elle réduit le coût d'une faillite bancaire et devrait permettre la restructuration du secteur, elle ne permettra pas avant plusieurs années de dénouer à court terme le lien fatal entre risque souverain et risque bancaire, comme les chefs d'État et de gouvernement s'en sont donné l'ambition en 2012. Les moyens du fonds de résolution européen ne seront pleinement mutualisés qu'en 2023 et l'absorption par l'ensemble des contribuables européens d'un choc systémique tel que la faillite d'une grande banque ou une crise généralisée liée à la détérioration de la situation des entreprises, comme cela menace en Italie et en Espagne, supposerait de l'adosser à un « filet de sécurité » dont, pour l'instant, seul le principe est posé.
L'Allemagne a opposé avec constance son refus d'utiliser les centaines de milliards du mécanisme européen de stabilité à cette fin. Ce blocage est symptomatique et d'autant plus inquiétant qu'il est formulé par Wolfgang Schäuble, l'un des responsables de la CDU qui a donné le plus de gages de son engagement européen. Le consensus à Berlin est que le pays a atteint les limites de ce qu'il pouvait faire sans réformer sa Constitution, comme le répète sa Cour constitutionnelle. Encore faudrait-il avoir un projet fédéral européen à soumettre aux électeurs. Or le New Deal politique avec Paris n'est pas là.
Reste enfin l'épée de Damoclès du risque politique. Ses effets déstabilisants se feront sentir progressivement au fil des élections ou avec le référendum britannique sur le maintien dans l'Union européenne, dont on saura après les élections de 2015 s'il relève ou non de la fiction. L'Italie est emblématique du faisceau de menaces qui enserre l'Europe. Fragile politiquement, comme l'a montré la poussée du parti de Beppe Grillo aux dernières élections, elle est aussi un colosse économique aux pieds d'argile, avec un taux de défaillance d'entreprises, donc un risque de crédit, dangereusement élevé. La nouvelle stratégie économique de l'ancien maire de Florence Matteo Renzi apporte un peu d'espoir en laissant présager une sortie de l'austérité. Mais le pari est risqué, vu l'état de l'endettement du pays, sous le regard pour le moment compréhensif des marchés ainsi que de Berlin et de Bruxelles.



LES ÉLECTIONS EUROPÉENNES DU 25 MAI EN FRANCE, MODE D'EMPLOI

Les élections européennes auront lieu en France le dimanche 25 mai. Il s'agit d'élections au scrutin proportionnel de liste, à un tour. Tous les citoyens français et européens inscrits sur les listes électorales ont le droit de participer au vote. Pour désigner les 74 élus français, le pays est divisé en huit grandes circonscriptions (Est, Centre-Massif central, Ouest, Sud-Ouest, Sud-Est, Nord-Ouest, Île-de-France et Outre-Mer) qui envoient entre 3 et 15 élus. Pour participer à la répartition des sièges, les listes en présence doivent obtenir dans leur circonscription plus de 5 % des suffrages exprimés.
La France est le deuxième pays le mieux représenté de l'UE, derrière l'Allemagne (99 élus) et devant l'Italie et le Royaume-Uni (73 élus). En 2009, l'UMP avait envoyé 29 élus au Parlement européen, suivi du PS et d'Europe Écologie-Les Verts (14 élus chacun), ainsi que du MoDem (6), du Front de gauche (5), du Front national (3) et du Mouvement pour la France (1 élu). ■

Angela Merkel a accueilli chaleureusement, le 17 mars à Berlin, le nouveau président du Conseil italien, Matteo Renzi, dont les projets de réforme séduisent la chancelière allemande.
© ZHANG FAN/XINHUA-REA

SCÉNARIO 2

Le sursaut, ou la communauté de l'euro

LA FICTION – Avril 2017. Dans le décor somptueux du palais présidentiel de La Valette, une foule de journalistes attend la conférence de presse du président du Conseil européen. Le sommet des chefs d'État et de gouvernement des Dix-Neuf qui vient de se tenir a finalisé le mandat de la conférence intergouvernementale qui se tiendra jusqu'à la fin de l'été. C'est la conclusion heureuse d'une initiative lancée en 2015 par un groupe de conseillers politiques et de députés issus d'une dizaine de pays de la zone euro et emmené par l'ancien ministre des Finances polonais Jacek Rostowski, dont le pays a rejoint la zone euro au 1er janvier.

Les grandes lignes de ce deal historique : un budget propre à la zone euro de l'ordre de 1% du PIB, financé par la mise en commun d'une partie des recettes de l'impôt sur les sociétés, la création d'un parlement des Dix-Neuf chargé de gérer cette manne et de contrôler le futur ministre des Finances de l'euro, qui sera désigné par eux. À l'avenir, les pays de la future « communauté de l'euro » ne pourront plus se porter secours entre eux par des prêts, comme ils l'ont fait depuis 2010, leur mise en faillite deviendra possible. En revanche, ils pourront bénéficier d'une vraie politique de transferts. Mais avec 1% de PIB disponible, le nouveau Trésor de ce premier cercle sera capable de lever sur les marchés de quoi absorber les chocs asymétriques et financer des politiques de croissance dans les pays qui en ont besoin. Le futur traité réaffirmera donc la souveraineté des pays de la communauté en matière économique, en même temps que le principe du *no bailout* cher aux Allemands – principe qui interdit aux États membres de prendre en charge les engagements financiers d'un gouvernement national. Aux vraies recommandations tatillonnes de la Commission européenne sur l'âge de la retraite ou l'organisation de leur marché du travail, il substituera une politique économique commune. Voilà qui coupe l'herbe sous les pieds des souverainistes de tout poil. Quant à la remise en selle du principe du *no bailout,* elle comble le Bundestag.

Lors de sa conférence de presse commune avec le président français, Angela Merkel confirme que les trois grands partis du centre, CDU, CSU et SPD, alliés au sein de sa coalition, se sont engagés à faire campagne de concert en vue du référendum qui se tiendra en 2018 pour la réforme de la Constitution fédérale. François Hollande annonce, radieux, qu'il a obtenu que ce nouveau budget de la zone euro finance un socle commun d'assurance chômage… dont la France serait le premier bénéficiaire. Les jurisconsultes des chancelleries s'attendent à de longues nuits blanches, car inscrire ce « premier cercle » dans celui, plus large, de l'Union européenne sera délicat. D'autant plus qu'à Londres Ed Miliband, le leader travailliste devenu Premier ministre, a obtenu, en contrepartie de la suspension du projet de référendum britannique, une redéfinition des compétences de l'Union européenne. Demande que les autres dirigeants ont accueillie avec soulagement. Parallèlement, le Royaume-Uni a pris la tête d'un vaste projet d'anneaux éoliens en mer du Nord qui garantira d'ici quinze ans l'indépendance énergétique de l'Europe.

À Francfort, la fermeté de la Française Danièle Nouy, nommée en 2013 à la tête du conseil de supervision bancaire de la BCE, fait merveille. Depuis 2015, l'économie a redémarré, notamment grâce au nettoyage sans complaisance des bilans bancaires et à la fermeture de plusieurs dizaines de banques zombies.

LA SITUATION ACTUELLE – Ce scénario euphorique repose sur les propositions des groupes Glienecke et Eiffel, qui ont planché ces derniers mois sur deux versions assez proches de la « communauté de l'euro ». Pour eux, les arrangements trouvés jusqu'à présent pour calmer la crise de l'euro apportent une accalmie temporaire, mais au prix de redoutables compromis politiques. Ils ont entraîné la corrosion du système européen où la Commission est à la fois surpuissante sur le papier (à la suite des réformes de la gouvernance économique qui l'autorisent à faire des recommandations très détaillées), faible en pratique et vue comme de plus en plus illégitime.

Leur idée est d'inverser la logique de gestion de crise qui a prévalu depuis 2009, de rétablir le principe du *no bailout* inscrit dans le traité et de passer d'un régime de prêts entre États à la création d'un vrai budget pour la zone euro capable d'absorber les chocs asymétriques, de rétablir la pleine souveraineté des États, au lieu de glisser vers une mise sous tutelle, tout en acceptant de créer des instruments de transfert placés sous l'autorité d'un parlement souverain. Un arrangement qui ressemble finalement assez au fédéralisme américain. Pour que les dirigeants européens prennent l'initiative d'un tel bond en avant, encore faudrait-il qu'ils agissent moins sous la double menace des poussées populistes et de la détérioration de la situation économique. Et pourquoi ne pas confier à une Pologne de plus en plus consciente de ses responsabilités européennes un rôle clé dans cet arrangement, alors que Paris et Berlin ne parviennent pas à sortir d'un face-à-face stérile?

Rien n'interdit d'être optimiste. D'abord, l'Union bancaire, si elle reste faible en cas de crise majeure, va certaine- Suite p. 6

BATAILLE EN VUE POUR LES POSTES CLÉS DE L'EUROLAND

Les élections donneront le top départ d'un jeu de chaises musicales qui devrait déboucher sur un renouvellement complet des dirigeants de l'Union européenne. Les candidats sont nombreux, mais bien malin qui pourrait parier sur la composition de cette future équipe. Une chose est sûre : elle devra respecter l'équilibre entre pays du Sud et pays du Nord, grands et petits, entre couleurs politiques, mais aussi entre hommes et femmes.

Christine Lagarde, candidate à la présidence de la Commission ? Son nom circule à Bruxelles. Mais son départ de la direction générale du FMI risquerait de faire perdre un poste stratégique aux Européens.
© Tolga Akmen/ZUMA/REA

La Commission européenne.
La désignation du président de l'exécutif européen sera la grande affaire de l'après-25 mai. Et elle s'annonce délicate. Depuis des mois, les partis assurent que le poste devrait revenir à la tête de liste du parti arrivé en tête des élections. Mais le traité de Lisbonne ménage en réalité le pouvoir de désignation des chefs d'État et de gouvernement, le Parlement n'étant appelé qu'à confirmer ce choix… ou à le rejeter (lire encadré p. 6). Un bras de fer entre les deux institutions ne peut donc être exclu. En attendant, les spéculations vont bon train au sujet de possibles candidats surprises. Parmi eux, deux femmes retiennent l'attention. Helle Thorning-Schmidt, à la tête du gouvernement social-démocrate danois à Copenhague. De gauche, parfaitement anglophone, elle jouit d'une excellente image dans le nord de l'Europe.
« Comment le Parlement, qui a fait de la parité une priorité, pourrait-il s'opposer à la nomination d'une femme ? » interroge une source bruxelloise. Il faudrait alors trouver un point de chute à Martin Schulz, le candidat du PSE. Christine Lagarde suit également de près le mercato bruxellois, mais son départ anticipé du FMI placerait les Européens dans une situation délicate au sein de l'organisation, risquant de leur faire perdre ce poste stratégique.

Le service européen d'action extérieure.
Le poste de premier diplomate, incarné par Catherine Ashton depuis 2010, aiguise les appétits. Le poste est promis à un bel avenir, avec la crise ukrainienne et la montée en puissance du réseau diplomatique européen. Qui sera l'heureux élu ? Trop tôt pour le dire. La baronne Ashton n'avait même pas fait acte de candidature. Quand elle a appris qu'elle était nommée par le Conseil européen, elle s'apprêtait à prendre l'avion pour Londres. Pas de candidat officiel, donc, mais une pléthore de prétendants, une dizaine au moins, à commencer par Radek Sikorski. Atlantiste et anglophone, libéral ayant grandi au Royaume-Uni, le ministre des Affaires étrangères polonais est notamment en concurrence avec le chef de la diplomatie néerlandais, le travailliste Frans Timmermans, qui vient de signer une tribune très programmatique avec son homologue allemand, Frank-Walter Steinmeier. Nommer un Polonais à ce poste en pleine crise ukrainienne semble toutefois délicat. L'actuel secrétaire général de l'Otan, le Danois Anders Fogh Rasmussen, pourrait rallier tous les suffrages… sauf si sa concitoyenne Helle Thorning-Schmidt accédait à la présidence de la Commission.

L'Eurogroupe.
Officiellement, le poste de président du conseil des ministres des Finances de la zone euro n'est pas à pourvoir. Jeroen Dijsselbloem, le ministre des Finances néerlandais, aimerait rester jusqu'en 2015, comme prévu.
Le Néerlandais, qui avait fait des débuts moyens pendant la crise chypriote, a manifesté beaucoup de doigté sur le dossier de l'Union bancaire. S'il devait rester, il lui faudrait renoncer quoi qu'il en soit à ses fonctions ministérielles à La Haye, les dirigeants de la zone euro souhaitant faire de ce poste un job à temps plein. La nomination du conservateur espagnol Cristóbal Montoro, ministre des Finances dans le gouvernement Rajoy, permettrait d'octroyer un poste au « Sud ».

Le Conseil européen.
Après avoir inauguré la fonction, Herman Van Rompuy ne rempilera pas à la présidence du Conseil européen, le cénacle des chefs d'État et de gouvernement des Vingt-Huit. La tête de liste du PPE, Jean-Claude Juncker, est officieusement candidat. Mais il y a fort à parier que la présidence du Conseil européen, un poste à temps plein qui ne peut revenir qu'à un ancien chef de l'exécutif, servira de variable d'ajustement dans le mercato postélectoral. ■ **F.A.**

La Première ministre danoise, Helle Thorning-Schmidt, autre possible candidate à la présidence de la Commission. Ses atouts : être une femme, sociale-démocrate, appréciée des Européens du Nord.
© KELD NAVNTOFT/ SCANPIX DENMARK/AFP

L'Allemand Martin Schulz, président sortant du Parlement européen, candidat du PSE aux élections de mai. © MALTE CHRISTIANS/DPA PICTURE-ALLIANCE/AFP

ment améliorer la situation en régime de croisière et libérer le crédit. Ensuite, le marché européen recèle un énorme potentiel d'économies et de synergies laissées inexploitées à cause de concessions faites aux clientèles nationales. Dans le seul domaine de l'énergie, l'amélioration de la concurrence et des infrastructures de transport transfrontalières pourrait réduire la facture d'approvisionnement de plusieurs dizaines de milliards par an. Le projet d'« Airbus franco-allemand » de l'énergie, quoique très nébuleux encore, manifeste au moins la volonté de trouver un chemin. Et la crise ukrainienne agit comme une alerte.

SCÉNARIO 3

Le statu quo, ou le lent déclin

LA FICTION – Avril 2017. Dans la salle de presse aux trois quarts vide du Berlaymont, le siège de la Commission européenne, Pierre Moscovici, le président de l'Eurogroupe et commissaire européen en charge des Affaires économiques et monétaires, vient de présenter les rituelles prévisions économiques de printemps. En fait de perspective de croissance, c'est plutôt l'atonie qui domine, avec un maigre 1% pour 2017, exactement comme les trois années précédentes. L'erreur de communication de ses services, qui ont donné à leur communiqué le même titre qu'en 2014 – « La reprise gagne du terrain » –, lui attire des remarques ironiques. La plupart des journalistes ont de toute façon préféré suivre la conférence de presse de Nigel Farage. À l'approche du référendum sur l'Europe qu'organisera à la rentrée le gouvernement de David Cameron, ce député européen chef de file de l'United Kingdom Independence Party (Ukip) occupe le terrain laissé vacant par les partis centristes. Son « Vademecum for Brexit », où il explique comment, en pratique, quitter l'Union européenne, a fait mouche et est déjà traduit en 18 langues.

Depuis deux ans, la nouvelle équipe de la Commission européenne n'a eu de cesse de faire appliquer les « contrats de réforme » que Berlin a tenu à faire signer entre elle et les 18 pays de la zone euro. Le résultat est déplorable. Les comptes publics s'améliorent à peine, mais au prix de coupes substantielles dans les services publics et d'une augmentation des inégalités. Par ailleurs, l'omniprésence de responsables de nationalité allemande au plus haut niveau et la domination exercée par la chancelière Merkel à chaque sommet alimentent un ressentiment nauséabond. Dans le Sud, l'Europe n'est plus seulement impopulaire parce qu'elle est technocratique ou libérale, mais aussi parce qu'elle est trop allemande. Les Européens vivent dans la crainte permanente d'une résurgence de la crise, dont ils ont l'impression qu'elle renforcera encore un peu plus la rigueur de choix économiques dictés par Bruxelles. La Grèce, qui a reçu un troisième paquet d'aide fin 2014, ne tient que dans l'attente de nouveaux prêts. Et devant cette hémorragie, qui annonce une nouvelle restructuration de dettes, cette fois-ci aux frais des contribuables de la zone euro, les partis réputés centristes du nord de l'Europe commencent à s'interroger sur leur présence dans l'union monétaire.

LA SITUATION ACTUELLE – Sauf miracle économique mondial ou initiative politique en Europe, la dynamique à l'œuvre depuis quelques années présage d'une lente érosion des institutions communes, comme le pronostiquait l'eurodéputé Sylvie Goulard dans *L'Europe : amour ou chambre à part* (éd. Flammarion). Les efforts consentis pour surmonter la crise ont finalement aggravé la fracture entre peuples au lieu de faire émerger un sentiment d'appartenance commune. Même les réformes les plus évidentes, comme la réorganisation d'une Commission européenne pléthorique, semblent insurmontables. Et la promesse de faire émerger un président de la Commission « démocratiquement désigné » parce que choisi par le parti arrivé en tête des élections européennes risque de ne pas être tenue. Dès le lendemain du vote, les chefs d'État tenteront de retrouver la maîtrise de ce poste clé.

Sans compter que la disette budgétaire décourage la mise en commun de ressources pour financer les projets d'infrastructures dont l'Europe aurait tant besoin dans le transport ou l'énergie pour améliorer sa compétitivité. Aussi le terme de statu quo est trompeur. Déclin serait plus juste. ■

UN PARLEMENT PLUS IMPLIQUÉ, TOUJOURS CONTRAINT AU COMPROMIS

Le nouveau Parlement européen, élu les 22 et 25 mai prochain, sera le premier désigné dans le cadre d'application du traité de Lisbonne. Ce traité, ersatz du traité constitutionnel rejeté par la France et les Pays-Bas en 2005, attribue un peu plus de responsabilité aux élus européens. La première de ces responsabilités – celle sur laquelle on insiste beaucoup à Bruxelles – est le pouvoir d'« élire » le futur président de la Commission européenne. Auparavant, le Conseil européen – les chefs d'État et de gouvernement – se mettait d'accord sur un nom qu'il proposait au Parlement, qui devait donner alors son « approbation ». Désormais, le Conseil proposera toujours un candidat au Parlement. Mais il est tenu de « prendre en compte le résultat des élections ». Ce candidat devra ensuite présenter devant la Chambre européenne « les grandes lignes de son programme ». Puis le Parlement « l'élira ».

Le fait nouveau majeur est que le candidat doit obtenir la majorité absolue des 751 membres du Parlement, soit 376 voix. L'approbation devient donc élection, mais les élus devront se prononcer, comme jadis, sur une proposition du Conseil. Et le reste de la Commission sera soumis en bloc au Parlement, qui devra toujours l'approuver à la majorité simple.

Le changement n'est donc pas considérable. Il a néanmoins conduit la plupart des grandes forces politiques en lice à présenter des candidats à la présidence de la Commission, ce qui est une des grandes nouveautés de ce scrutin de 2014. Reste que, comme aucun de ces candidats n'est susceptible de disposer de la majorité absolue au Parlement, la voie est ouverte à des négociations. Déjà, on évoque un grand jeu de chaises musicales où l'on s'échangerait les postes à pourvoir. Le nouveau président de la Commission devra donc être – comme jusqu'à présent – le fruit d'un compromis et d'un échange de bons procédés entre les deux principaux groupes au Parlement, les socialistes et les conservateurs. On peut même encore imaginer qu'il ne soit pas un des deux candidats officiels de ces groupes… Le choix des électeurs continuera donc à être fortement « interprété ».

Pour le reste, le Parlement est désormais un acteur à part entière du processus législatif européen. C'est ce que l'on appelle la codécision. Le Conseil doit désormais, dans plus de 75 domaines de compétences, obtenir son approbation. Le Parlement européen utilise ce droit pour arracher des concessions au Conseil. La plupart des grands projets européens mis sur pied au cours de la précédente législature ont ainsi fait l'objet de longues et difficiles discussions, débouchant sur un compromis.

Les élus européens ne sont donc plus les spectateurs du jeu européen. Ils en sont les vrais acteurs, même si cette codécision ne concerne pas tous les domaines et si, lorsqu'il le peut, le Conseil ne se prive pas d'ignorer superbement l'avis du Parlement, comme lors de la nomination au directoire de la BCE en 2012 d'Yves Mersch, candidature rejetée par le Parlement. Dans les faits, si l'influence de celui-ci est loin d'être nulle, elle agit souvent à la marge, ou pour « corriger » dans un sens ou dans un autre les projets du Conseil. Les exigences du Parlement demeurent souvent lettre morte. Lors du récent compromis arraché après une nuit de travaux et des mois de discussions sur le mécanisme de résolution de l'Union bancaire européenne, le Parlement a obtenu des améliorations de forme sur le rôle de la Commission ou sur la constitution plus rapide du fonds de résolution. Mais il n'a pu s'imposer sur le domaine crucial, mais très sensible, de la mutualisation de l'effort, par exemple. ■ ROMARIC GODIN

Le Parlement européen, à Strasbourg. Le président de la Commission est élu après accord de la majorité absolue de ses 751 députés. © FREDERICK FLORIN/AFP

PLUS D'ÉVÉNEMENTS SUR **LATRIBUNE.*fr***

Prof impliqué

Une semaine de débats sur l'Europe, du 7 au 12 avril à Paris, organisée dans différents lieux (chambre de commerce de Paris Île-de-France, mairie du 3e arrondissement, Cnam, lycée Turgot), à l'initiative d'un prof de sciences éco. Pour la deuxième édition du Printemps de l'économie, Pierre-Pascal Boullanger veut retisser le lien entre les citoyens, l'économie et l'Europe. ➤ leseconomiques.fr

Menace de déflation

Selon Eurostat, l'inflation dans la zone euro en mars est tombée à 0,5 % sur un an. Cette nouvelle décélération de la hausse des prix (0,7 % en février) met la pression sur la BCE. C'est le chiffre le plus faible depuis novembre 2009, période où la zone euro sortait d'une période d'inflation négative. Elle pourrait y revenir, d'où l'attente de mesures de soutien monétaire non conventionnelles.

-619 000 chômeurs

Le chômage baisse, très lentement, en février 2014, à 11,9 % dans la zone euro et à 10,6 % dans l'Union des 28. Eurostat estime à 25,920 millions le nombre des chômeurs dans l'Union européenne (dont 18,965 millions dans la zone euro). Comparé à février 2013, le chômage a baissé de 619 000 personnes dans l'UE et de 166 000 dans la zone euro.

Le prix de la paix

« Notre liberté n'est pas gratuite » : Barack Obama, lors de sa récente tournée en pleine crise ukrainienne, se plaignant de la baisse des budgets militaires des pays européens membres de l'Otan. Le président américain a aussi dénoncé la montée du populisme et *« de politiques qui trop souvent ciblent les immigrants ou les homosexuels ou ceux qui semblent différents »*.

Le jeu des six familles : les programmes politiques

On peut rassembler les groupes qui composent le Parlement européen en six grandes familles politiques. Au volapuk linguistique le dispute celui des idées. Pas facile d'en tirer un programme politique cohérent.

PAR **FLORENCE AUTRET** ET **ROMARIC GODIN**

@FlorenceAutret

@RomaricGodin

PARTI POPULAIRE EUROPÉEN LA CONTINUITÉ

Le premier (en nombre de députés) des partis européens est le seul à défendre sans réserve le bilan de ces dernières années. Il faut dire que les deux postes clés de l'exécutif ont été occupés par des hommes issus de ses rangs : le Portugais José Manuel Barroso à la tête de la Commission de Bruxelles et le Belge Herman Van Rompuy au Conseil européen. Sans parler de la place prédominante dans le cénacle des chefs d'État et de gouvernement avec Angela Merkel et Nicolas Sarkozy (jusqu'en 2012). Pas de projet de rupture en vue, donc, sinon un contrôle plus strict de l'immigration et une main tendue à ceux qui considèrent qu'il est temps de redéfinir les compétences de l'Europe, en « laissant les pays seuls responsables du règlement des problèmes de moindre importance », promet son manifeste.

Candidat malheureux pour emmener les troupes au combat, le commissaire français Michel Barnier a admis lui-même que Bruxelles s'occupait de trop de choses. Le cœur du projet du PPE reste l'« économie sociale de marché », un concept des années 1950 dont les politiques de libéralisation et la crise ont usé les contours au point de les rendre indiscernables. Le scandale de la NSA étant passé par là, le centre droit veut faire de la protection des données « un droit humain ». Mais il part au combat lesté d'une ambiguïté sur les intentions de son candidat, l'ancien Premier ministre luxembourgeois Jean-Claude Juncker, qui a admis qu'il visait plutôt la présidence du Conseil européen… avant de se rétracter.

LIBÉRAUX ET DÉMOCRATES UN FÉDÉRALISME ASSUMÉ

L'ALDE, qui regroupe libéraux et démocrates, est le seul mouvement à porter un projet ouvertement fédéraliste et s'est choisi comme tête de liste deux vétérans de la politique européenne : le Finlandais Olli Rehn, qui termine un troisième mandat à la commission aux Affaires économiques et monétaires, et le Belge Guy Verhofstadt, ancien Premier ministre. *« J'avoue que je suis obsédé. Pas par le fédéralisme. Je suis obsédé par la perte de richesse en Europe aujourd'hui »*, explique le Belge. Candidat malheureux à la présidence de la Commission européenne en 2009, il rêve secrètement d'y revenir si les deux partis du centre n'arrivaient pas à s'entendre. Mais son fédéralisme militant, qui l'a rapproché d'un autre cheval fou de la scène bruxelloise, Daniel Cohn-Bendit, effraie les chefs d'État. Passablement affaiblis partout en Europe, particulièrement en Allemagne où le FDP, désormais marginalisé, fournissait le gros de ses troupes au Parlement de Strasbourg, les membres de l'ALDE entonnent un credo libéral classique : défense des libertés individuelles, de la libre circulation des personnes et des capitaux, critique virulente de la politique de surveillance électronique de la NSA. Un cadre idéologique où l'Alternative de François Bayrou, pourtant membre de l'Alliance, aura peut-être du mal à s'inscrire.

PSE LE CHANGEMENT… SANS RUPTURE

Donnés gagnants dans les sondages, les socialistes européens ont joué la carte de la personnalisation du combat électoral en poussant sous les feux de la rampe l'actuel président du Parlement, Martin Schulz. Au risque de se désunir. Cet ancien libraire de 58 ans, dont vingt avec un mandat de député, n'aura pas le soutien du Labour britannique, qui juge que sa venue sur l'île d'Albion pendant la campagne pourrait s'avérer « contre-productive », vu l'euroscepticisme ambiant au Royaume-Uni.

Le programme du PSE, intitulé « 100 jours pour changer l'Europe », plaide pour un retour à une politique keynésienne de soutien à la demande, financée par une lutte plus active contre l'évasion fiscale et la taxe sur les transactions financières. Il réclame l'« abolition de la troïka », l'attelage formé par la Commission, la Banque centrale européenne et le Fonds monétaire international, qui a imposé la rigueur aux pays sous programme d'aide. Il propose de porter la « garantie européenne pour la jeunesse » – créée en 2013 pour financer la formation des jeunes chômeurs – de 6 milliards à 22 milliards d'euros et de compléter le pacte de stabilité par un « Pacte de progrès social », autrement dit de mesurer les restrictions budgétaires à l'aune de leurs conséquences sur l'emploi et les filets de sécurité sociaux. Sur le terrain financier, ses propositions sont dans la continuité de ce qui a été entrepris par la Commission Barroso II. Comme les Verts, il plaide pour une réindustrialisation de l'Europe sur fond de « décarbonisation » de l'économie. Mais on cherche en vain une proposition d'harmonisation fiscale ou sociale ou une proposition de réforme institutionnelle ambitieuse de la zone euro. Signe que les sociaux-démocrates sont divisés sur ces sujets.

LES VERTS LE « NEW GREEN DEAL »

Les écologistes européens ne se sont pas compliqué la vie pour « marketer » leur programme. Ils l'ont appelé comme en 2009 le « New Green Deal ». Comme on pouvait s'y attendre, ils proposent de revoir à la hausse les objectifs climatiques de la Commission européenne… en dépit du fait que l'industrie les juge destructeurs et que les négociations multilatérales sur le climat, qui reprendront à Paris en 2015, n'avancent pas. Mais ils se cherchent également désormais un positionnement beaucoup plus offensif sur les terrains sociaux et financiers. Leur nouveau paradigme : la « réduction des dettes », financière mais aussi sociale (les inégalités) et environnementale (la captation des ressources naturelles aux dépens des générations futures), un credo plus éloigné que jamais du discours keynésien de la social-démocratie. Outre la création d'une taxe sur les transactions financières, ils plaident pour une restructuration des dettes publiques et privées en Europe, autrement dit une redistribution radicale de patrimoine entre Européens. Fidèles à leur credo paritaire et à leur phobie du culte du chef, ils présentent deux têtes de liste : le vétéran José Bové et une Allemande de 32 ans diplômée en turcologie, Ska Keller.

Le Portugais José Manuel Barroso, membre du PPE, président de la Commission européenne depuis 2004, arrive au terme de son deuxième et dernier mandat. Il aura incarné la rigueur et la désaffection des citoyens vis-à-vis de l'UE. ©BART MAAT/AFP

LA GAUCHE EUROPÉENNE CONTRE LE MUR DE L'ARGENT

La gauche de la gauche a choisi de se ranger derrière Alexis Tsipras, le leader de la coalition grecque Syriza, qui avait créé la surprise en 2012 en devenant le premier parti de gauche grec, loin devant le tout-puissant Pasok.

Son fonds de commerce : la montée des inégalités non seulement au sein des sociétés européennes, mais entre pays du Nord, créanciers, et pays du Sud, débiteurs. Un constat difficilement réfutable. Sa cible : les politiques d'austérité et le « bloc multicolore néolibéral » qui unit, selon son leader, sociaux-démocrates et conservateurs. Se référant au leader du cartel des gauches français des années 1920, Édouard Herriot, Tsipras entend « détruire le mur de l'argent » et demande la levée des mémorandums européens, ces programmes d'ajustement inspirés de ceux du FMI qui guident désormais les choix économiques du sud de l'Europe, et une restructuration des dettes sur le modèle de celle pratiquée au bénéfice de l'Allemagne dans les années 1950.

EUROSCEPTIQUES DE DROITE TRÈS DIVISÉS

Selon les sondages, les partis eurosceptiques qui n'appartiennent pas à la gauche devraient être les principaux gagnants de l'élection. Le Front national en France, le PVV aux Pays-Bas, le FPÖ en Autriche et l'Ukip au Royaume-Uni pourraient tous arriver en tête. En Italie, le Mouvement 5 étoiles (M5S) de Beppe Grillo pourrait dépasser 20% des voix. En Allemagne, le parti antieuro AfD devrait entrer au Parlement, de même que les néonazis du NPD. Tous ces groupes ont certes en commun un rejet de l'Union européenne et de la zone euro dans sa configuration actuelle, mais, souvent, le rapprochement s'arrête là. Quoique favorable, comme le FN, à une sortie de l'UE, l'Ukip rejette, au nom de la tradition libérale britannique, toute alliance avec l'extrême droite française. Même situation de la part d'AfD, qui rejette l'euro au nom des principes de l'ordo-libéralisme allemand et qui ne peut souffrir les intentions du FN en matière d'utilisation de la planche à billets.

Officiellement, le parti de Marine Le Pen a forgé une alliance regroupant le PVV néerlandais et le FPÖ autrichien. Mais, outre que cette alliance a refusé de présenter un candidat commun à la Commission, elle affiche des programmes assez divergents. Le FPÖ ne cherche pas à sortir de l'UE, mais à la changer en une vaste confédération. Quant au PVV, il défend une certaine tradition libérale néerlandaise assez éloignée du programme du FN. Enfin, l'inclassable Mouvement 5 étoiles se rapproche plus de la gauche : il veut revenir à une « communauté européenne » plus solidaire avec l'émission d'« eurobonds ». Et, seulement en cas d'échec, sortir de la zone euro. Il refuse toute alliance. ■

État de l'Union : des économies fragiles et contrastées

L'Europe a traversé une forte récession au cours de la précédente législature sous le signe de la crise de l'euro. Elle redresse progressivement la tête, mais la reprise est encore faible et incertaine. Elle est aussi très disparate selon les pays.

PAR **ROMARIC GODIN**
@RomaricGodin

L'Union européenne, qui s'apprête à renouveler son Parlement, est un ensemble en convalescence fragile sur le plan économique. Déjà rudement frappée par la crise de 2007-2009, l'Europe s'est retrouvée au cœur de la crise à partir du début de 2010. Car c'est de la zone euro qu'est partie la tempête qui allait progressivement dévaster le monde. Le choix des dévaluations internes pour régler la crise de la dette dans les pays périphériques a conduit à une forte récession dans ces pays qui s'est répandue progressivement au reste de l'Europe. La zone euro a ainsi connu sept trimestres de contraction de son PIB entre la fin 2011 et le début de 2013.

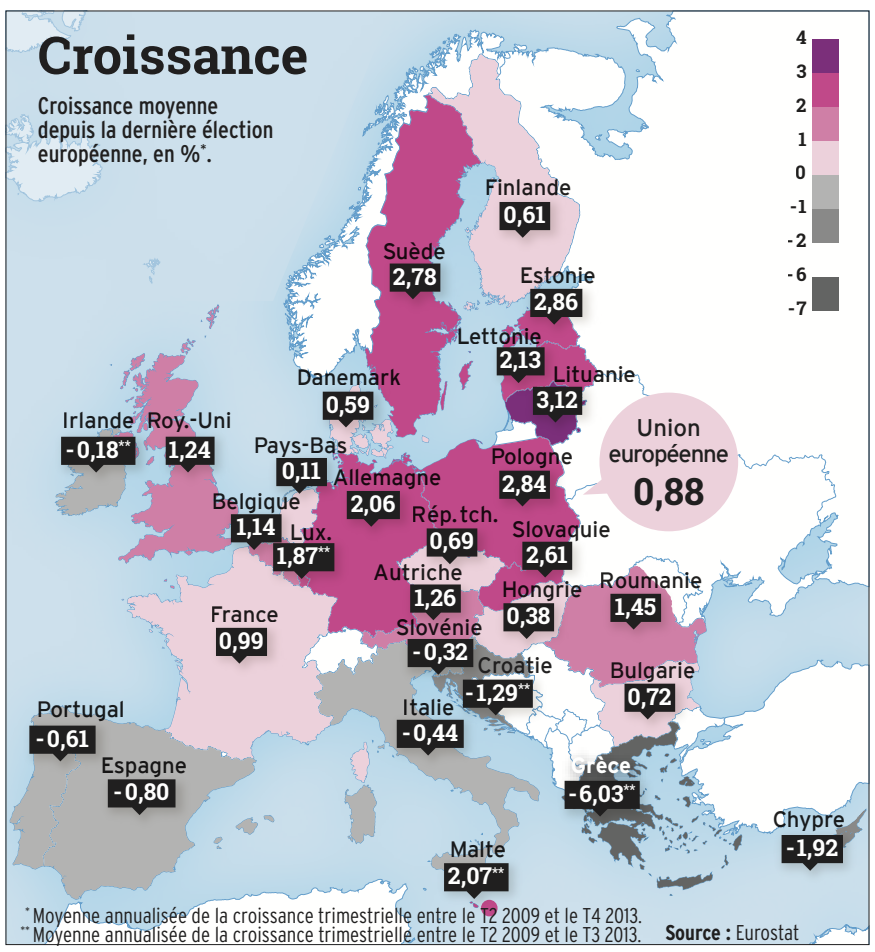
Le pire est-il derrière nous? Les efforts des pays périphériques commencent à porter leurs fruits. Hors service de la dette, les budgets irlandais, portugais ou grec redeviennent excédentaires. L'Irlande est sortie en décembre du plan d'aide, le Portugal veut l'imiter cet été. Ces deux pays sont de retour sur les marchés et même la Grèce pourrait y revenir alors que les taux d'intérêt se « normalisent ».

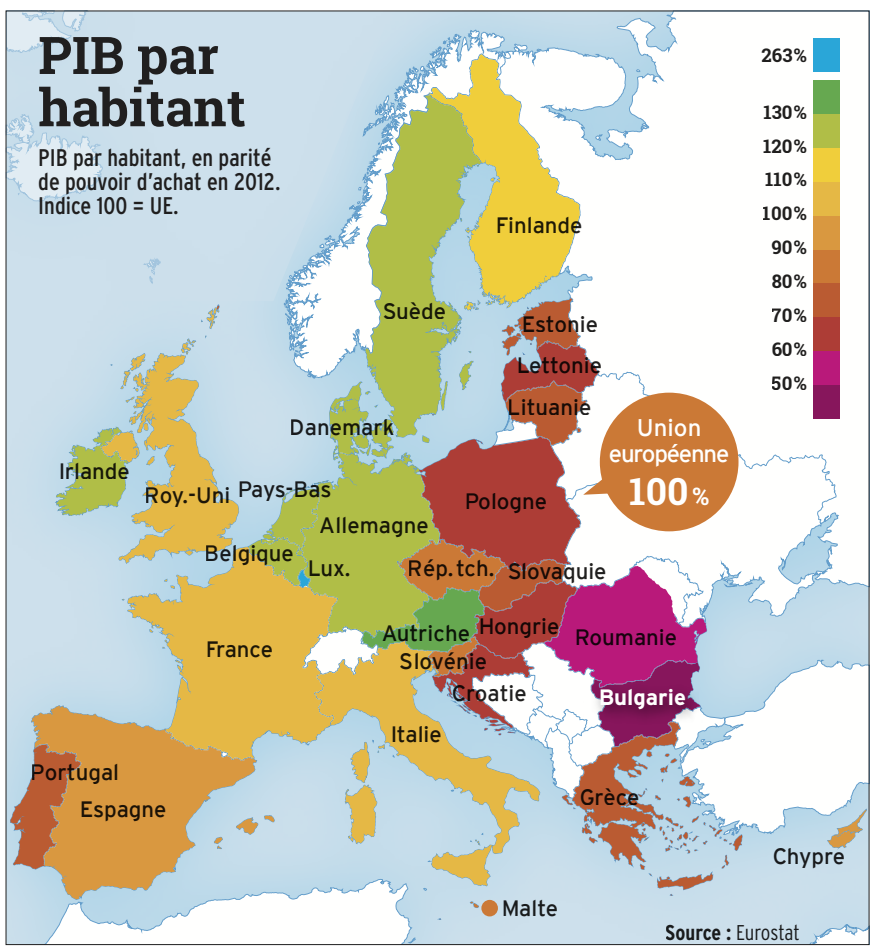
La nouvelle BMW i3, électrique, haut de gamme et très onéreuse (30 990 €, superbonus déduit), symbole de la bonne santé de l'économie allemande.
©JAN WOITAS/DPA PICTURE-ALLIANCE/AFP

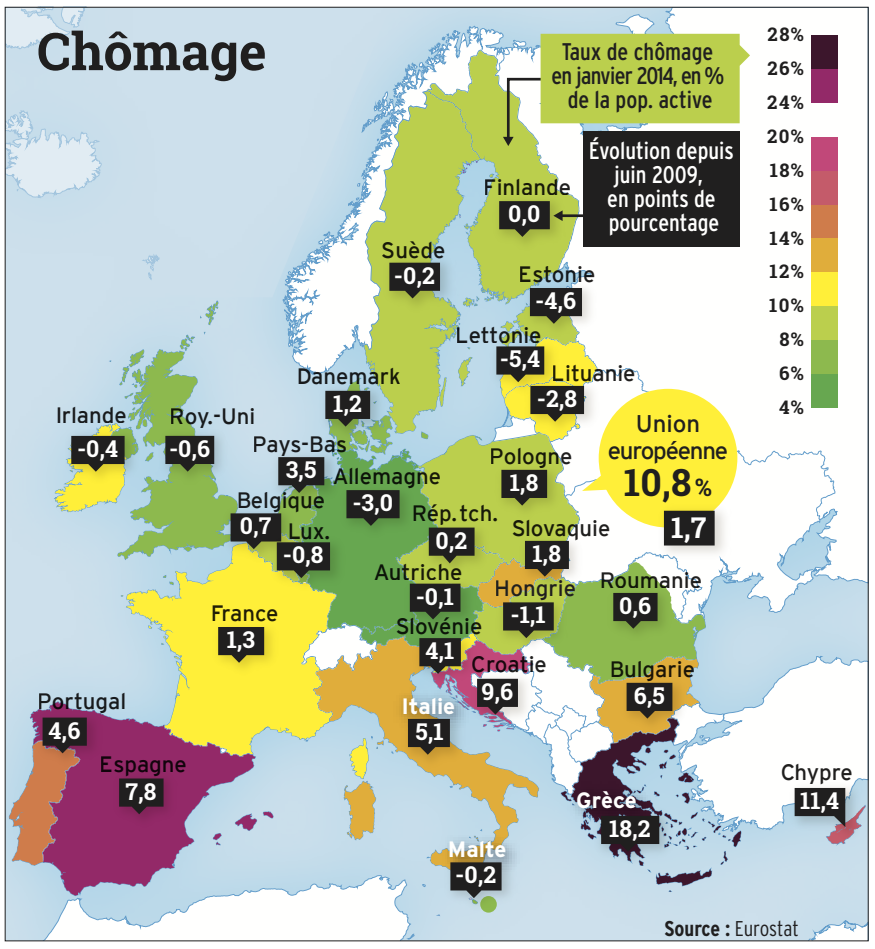
2014, ANNÉE DE LA REPRISE?

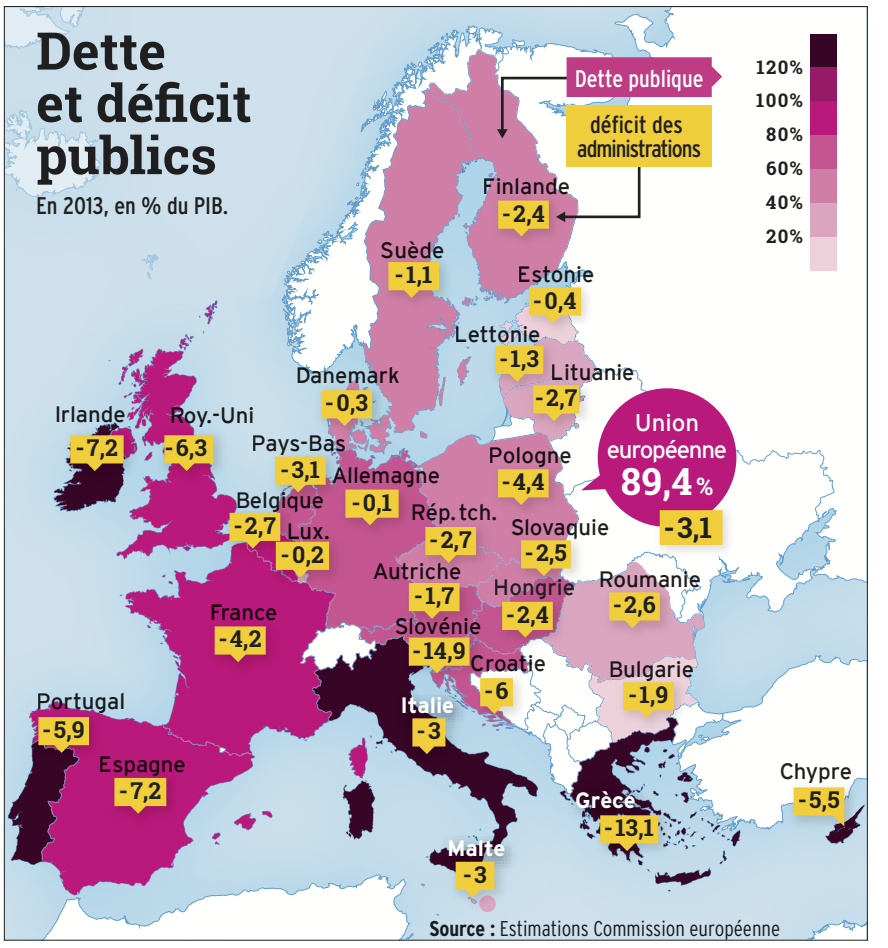
Dans ces pays, l'amélioration de la compétitivité externe a relancé les exportations. Avec des résultats cependant très fragiles, car, compte tenu du niveau élevé des dettes, la demande interne doit encore être comprimée. Même l'Irlande, très dépendante des exportations, a connu au dernier trimestre 2013 une forte rechute de 2,4%. 2014 pourrait être néanmoins une année de reprise pour ces pays, mais les plaies – notamment sociales – sont loin d'être pansées. En Grèce, par exemple, la croissance est attendue à 0,6% après un recul du PIB en quatre ans de plus de 24%! Mais Athènes pourrait revenir sur les marchés financiers en juin.

Cette amélioration dans les pays périphériques pose un défi aux économies « intermédiaires » telles que la France et l'Italie, qui voient leur compétitivité se dégrader vis-à-vis d'eux. Dans le cas de la France, le processus de consolidation budgétaire doit encore être achevé. Ces pays, qui ne peuvent regagner de la compétitivité par la dévaluation, doivent donc réagir en engageant à leur tour des « réformes structurelles » pour abaisser le coût du travail. Un processus qui pourrait peser lourd sur leur croissance à court et à moyen terme. Mais la situation n'est guère plus brillante dans les pays du nord de l'Europe, comme les Pays-Bas ou la Finlande, qui ont perdu des parts de marché face à l'Allemagne. Car cette dernière affiche, elle, une insolente bonne santé. Après deux ans de croissance quasi nulle, la première économie de la zone euro bénéficie à nouveau d'une reprise de ses exportations, qui alimente à son tour l'investissement.









LA ZONE EURO COUPÉE EN DEUX

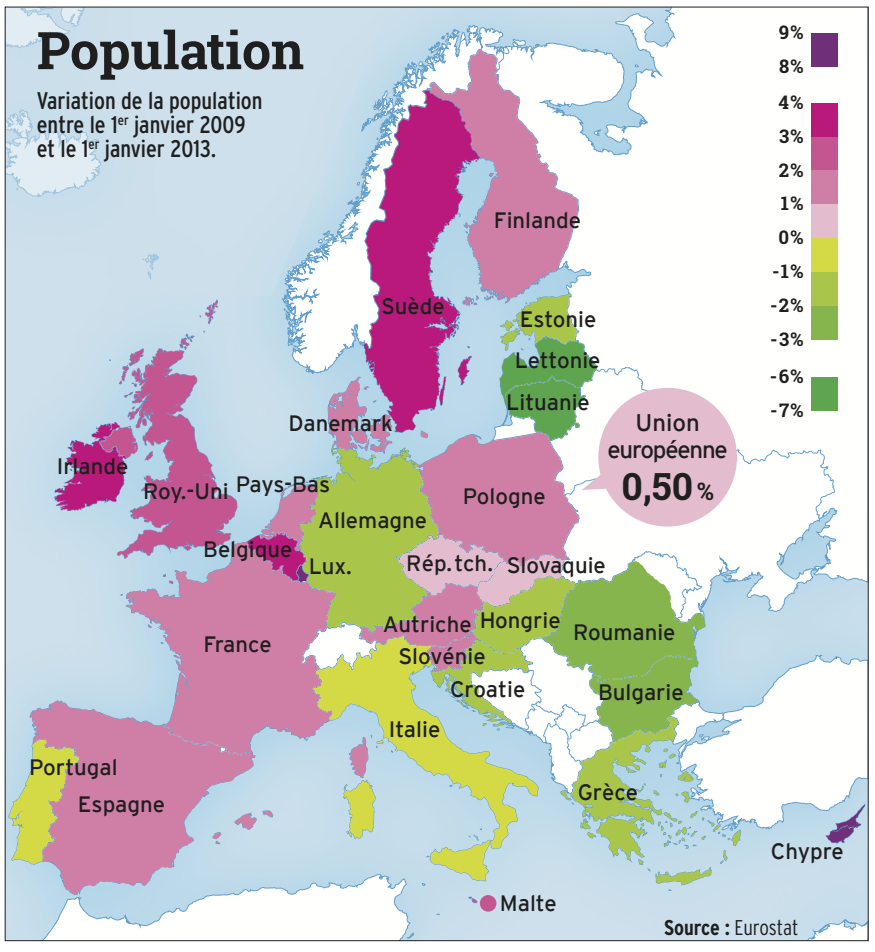
Dominantes sur leurs marchés, les entreprises allemandes profitent plus qu'elles ne souffrent de l'euro fort et ont pris garde de ne pas dégrader leur compétitivité en 2013 puisque les salaires réels y ont reculé de 0,1%. Tout cela permet au marché du travail outre-Rhin de demeurer très solide, ce qui entretient une croissance modérée mais constante de la demande intérieure et offre à l'économie allemande un matelas de sécurité en cas de « trou d'air. » En 2014 et 2015, la croissance allemande devrait évoluer autour de 2%, le double de la moyenne de la zone euro.

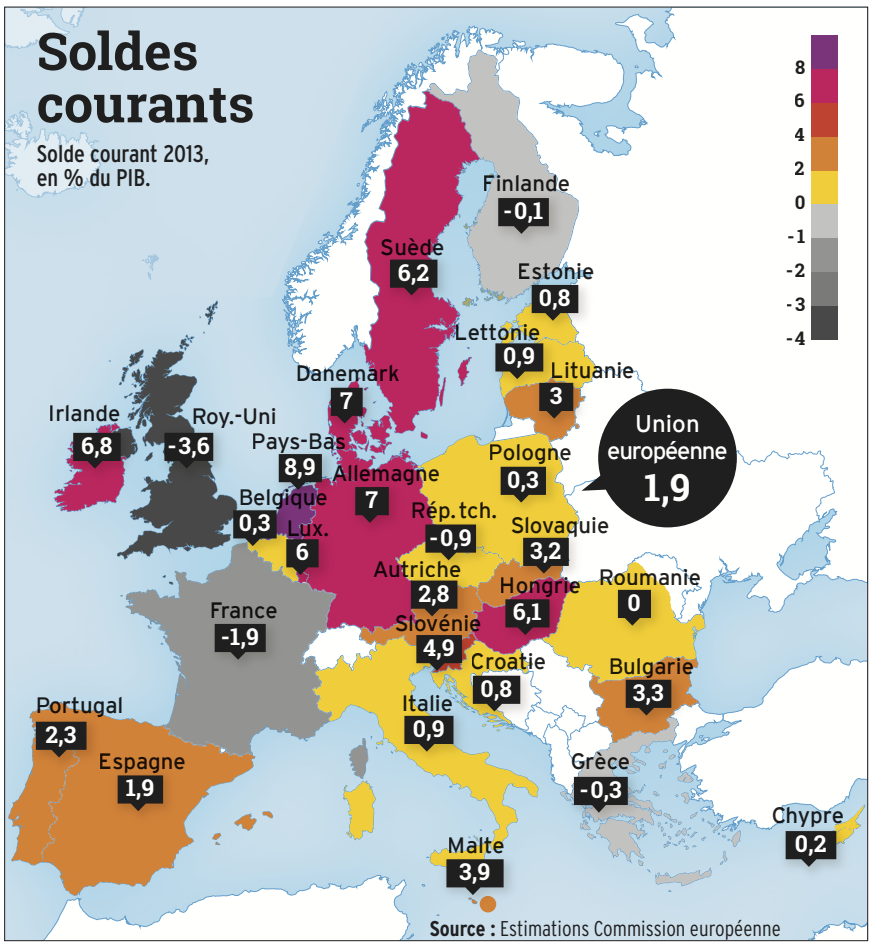
La zone euro est donc de plus en plus coupée en deux. D'un côté l'Allemagne, prospère et craignant plus que jamais la « surchauffe », et de l'autre le reste de la zone euro, où la fragile reprise est menacée par la déflation. Car l'inflation y ralentit rapidement : depuis octobre 2013, elle est passée et s'est maintenue sous 1%. Alimentée par la force de l'euro, la baisse du prix de l'énergie et les pressions récessives sur la demande intérieure, cette « désinflation » n'est pas encore la déflation. Mais plus elle se poursuit, plus elle pèse sur les marges et menace de se muer en spirale déflationniste.

VERS UN ASSOUPLISSEMENT QUANTITATIF ?

La Banque centrale européenne a réagi d'abord vivement à ce risque déflationniste par deux baisses de taux d'intérêt en 2013 et la promesse de maintenir ses taux bas, la fameuse *forward guidance*. Mais, malgré une Bundesbank moins rétive, dans la limite de ce qu'autorisent les traités, elle tarde à aller plus avant, en se lançant dans un *quantitative easing* (assouplissement quantitatif à l'américaine) en émettant massivement du papier-monnaie. Sauf que cette attente alimente la fermeté de l'euro par rapport aux autres monnaies, toujours très fort malgré un récent recul, et la pression à la baisse sur les prix, qui fait planer une menace de déflation sur l'économie des pays membres de la zone euro. La Banque centrale européenne joue donc un numéro d'équilibriste risqué. Un choc externe ou un trouble politique interne pourrait aisément briser la reprise.

Et en dehors de la zone euro? La situation est très contrastée. Les pays qui sont très dépendants de cette zone, soit pour leurs exportations soit du fait de leur monnaie (Danemark ou Bulgarie, par exemple), ne vont guère mieux qu'elle. En revanche, ceux qui ont utilisé le levier monétaire pour faire face à la crise et compenser la consolidation budgétaire – Royaume-Uni, République tchèque, Hongrie – connaissent une reprise plus nette. Pour sa part, la Pologne reste, dans l'Est, un modèle de croissance équilibrée, jouant à la fois des demandes internes et externes. Comme sur le plan politique, l'Europe des Vingt-Huit ressemble donc plus que jamais à une mosaïque économique. Jamais la devise de l'Union européenne, « L'union dans la diversité », n'a été plus appropriée. ■





À SUIVRE

Netexplo esquisse le numérique du futur

De BRCK, un cube portatif capable de relier une vingtaine de téléphones à Internet, à SimSensei, un avatar de psy qui sait repérer les signes de détresse psychologique, les innovations proposées par les lauréats du forum Netexplo donnent de nouvelles dimensions à l'économie numérique.

PAR **PATRICK CAPPELLI**
@patdepar

Qui connaissait Twitter et Shazam en février 2008, hormis une poignée de geeks surinformés? Réponse : les participants du premier Forum Netexplorateur (devenu Netexplo en 2011). Cet observatoire mondial de l'innovation a pour vocation de « révéler les grandes tendances numériques qui vont impacter la société », via un palmarès des 100 nouveautés les plus prometteuses et 10 lauréats.
Créé par Thierry Happe, publicitaire (*lire son interview p. 13*), et Martine Bidegain, DRH de grands groupes, ce forum est un projet d'origine française, une particularité à souligner dans un univers numérique largement dominé par les États-Unis. Français mais surtout mondial, car l'originalité de Netexplo est son réseau de captation des innovations composé d'une vingtaine d'universités sur tous les continents et d'une quinzaine d'experts, sous le patronage de Joël de Rosnay. Ce caractère global a séduit l'Unesco, dont le siège parisien a accueilli le forum.
Autre singularité : les nouveaux usages repérés par l'observatoire ne sont pas uniquement commerciaux ou technologiques. Leur impact sur les sociétés est étudié par le sociologue Bernard Cathelat (inventeur des « sociostyles ») et son équipe, afin de dégager les grandes tendances de notre futur numérique. Cette année, l'e-santé et l'impression 3D sont à l'honneur, deux domaines qui vont rapidement changer nos vies. S'il bouleverse les usages sociétaux, le digital transforme aussi le business, comme l'ont prouvé l'e-commerce, les réseaux sociaux et désormais les objets connectés. C'est pourquoi près 1500 décideurs politiques et économiques viennent chaque année découvrir qui seront les Twitter et Shazam de demain. Ils étaient au rendez-vous fin mars à Paris pour ce Netexplo 2014, qui a distingué 10 nouveaux lauréats. Les voici.

Cube portatif et résistant, BRCK est capable de relier une vingtaine de téléphones à Internet en WiFi 3G et 4G.
© USHAHIDI

BRCK LA BRIQUE LIBRE POUR CONNECTER LE MONDE

Le nouveau sésame pour le monde numérique se cache dans une brique en plastique. BRCK est un cube portatif et résistant capable de relier une vingtaine de téléphones à Internet en WiFi 3G et 4G en y insérant une carte SIM. Grâce à sa batterie, la brique sert de relais aux utilisateurs, qui peuvent aussi accéder à un cloud avec des informations de connexion propres à chaque pays ou région. Une initiative bon marché et bienvenue pour les habitants des pays en développement dont les infrastructures de production et de transport de l'électricité sont souvent défaillantes. Plus de 1,2 milliard de personnes continuent de vivre dans l'obscurité, selon la Banque mondiale. Pas étonnant que ce projet de la start-up Ushahidi (lauréate Netexplo en 2009) soit né au Kenya. Écrit en *open source* (n'importe quel développeur peut améliorer le logiciel), BRCK se réclame d'un « numérique frugal ». En cas de guerre, épidémie ou catastrophe naturelle, des événements hélas fréquents dans ces régions, accéder au Net et aux réseaux sociaux peut sauver des vies. Grâce aux fonds levés sur le site de *crowdfunding* Kickstarter, la première brique d'un « accès égalitaire au village planétaire » est posée.
➤ brck.com

CLIC AND WALK LES MARQUES EMBAUCHENT LEURS CLIENTS

Les marques ont trouvé de nouveaux employés : leurs clients. Rémunérés via le réseau de la start-up française Clic and Walk, les consommateurs volontaires reçoivent une mission de la part d'une enseigne ou d'une marque. Par exemple, prendre en photo une PLV (publicité sur le lieu de vente), un rayon ou un packaging avec son smartphone. Du « merchandising assisté par consommateur », en quelque sorte. Clic and Walk valide ces informations et les restitue à ses clients sous forme de reporting. En retour, les « ClicWalkers » reçoivent de 0,50 à 10 euros pour leurs efforts. Ce genre d'instantanés visuels géolocalisés et en temps réel est précieux pour les enseignes de distribution et les marques de grande consommation. Et bien moins coûteux qu'une étude de marché. Opportunité commerciale ou microjob de crise, le débat est ouvert.
➤ fr.clicandwalk.com

DIGITAL LOLLIPOP UNE SUCETTE GOÛT NUMÉRIQUE

Des cinq sens, le goût est sans doute le moins compatible avec la sphère numérique. Digital Lollipop, dispositif imaginé par l'université nationale de Singapour, pourrait changer la donne. Pour l'instant, il s'agit d'électrodes placées sur la langue et reliées à un ordinateur. Demain, ce sera une sorte de Chupa Chups électronique capable de simuler quatre types de goûts : salé, sucré, amer et aigre. Les applications possibles : rééduquer ou sevrer les personnes en surpoids en créant une sensation virtuelle de goût sucré, mais sans les calories. Ou stimuler le goût dans le cadre de certaines maladies et handicaps. Sans oublier l'aspect éducatif pour les jeunes générations, qui pourraient redécouvrir des saveurs oubliées. Après la cigarette sans tabac, la sucette sans sucre : le virtuel gagne du terrain dans le monde sensoriel.
➤ nimesha.info

JELLY DES PHOTOS POUR S'ENTRAIDER

L'échange de photos a fait le succès d'Instagram et de Snapchat. Jelly est un nouveau réseau social d'entraide qui utilise les images plutôt que les mots pour poser des questions à son réseau. Un moteur de recherche humain affranchi des algorithmes et des propositions commerciales, dans l'esprit du Web 2.0 de Wikipédia ou de TripAdvisor. Mais peut-être aussi un nouveau pas vers la prééminence de l'image sur le texte. Au risque d'affaiblir un peu plus l'orthographe et la grammaire des *digital natives*. La limite de 140 signes a d'ailleurs fait le succès de Twitter, cofondé par Biz Stone, le créateur de Jelly. Et les tweets avec photos sont deux fois plus partagés. Lancé en janvier dernier, Jelly est disponible gratuitement sur Android et iOS. L'accès se fait via un compte Twitter ou Facebook.
➤ jelly.co

MOBILE 3D SCANNER L'ARTISANAT 2.0

L'impression 3D est une tendance forte du numérique. Certains prédisent même une seconde révolution industrielle dans laquelle la production de masse ferait place à une fabrication domestique et décentralisée des objets du quotidien. L'application Mobile 3D Scanner, élaborée par des chercheurs suisses de l'Institut fédéral de technologie de Zurich, marie réalité augmentée et impression 3D. Via son smartphone, on prend une série de photos d'un objet en tournant autour plusieurs fois et l'appli engendre une image 3D. Plus besoin de savoir manipuler un logiciel de modélisation compliqué. L'application utilise également l'accéléromètre du smartphone pour déterminer l'angle de vue et la position de la photo, ou la mise à l'échelle nécessaire. Il faut bien sûr posséder une imprimante 3D pour matérialiser l'objet. Le prix de ces machines est encore élevé, autour de 2000 euros pour de petits objets d'environ quinze centimètres, mais il baisse régulièrement. La réalité augmentée couplée à l'impression 3D pourrait donner naissance à un artisanat 2.0.
➤ cvg.ethz.ch/mobile

SHODAN DEMAIN, TOUS HACKERS?

Les objets connectés sont la nouvelle frontière du Net. Un réseau bien réel composé d'objets de toute nature communiquant avec nous et entre eux (M2M, ou *machine to machine*). De la domotique au *quantified self* – des coachs numériques qui scrutent notre activité physique voire cérébrale –, sans oublier les Google Glass, l'Internet des objets, lancé en France dès 2005 par Rafi Haladjian avec le lapin Nabaztag, se développe rapidement. La sécurité, elle, ne suit pas. Shodan, moteur de recherche d'objets connectés américain, prouve qu'un grand nombre de ces objets « intelligents » ne le sont pas vraiment. Et qu'il est assez simple d'en prendre le contrôle. Webcam, feu rouge, ordinateur et même accélérateur de particules : Shodan met à nu la vulnérabilité de ce nouveau monde interconnecté. Des internautes lambda dotés du pouvoir des hackers, l'image est plutôt angoissante. Ce scénario digne de *Die Hard* pourrait devenir réalité avec cette application. Institutions, entre-

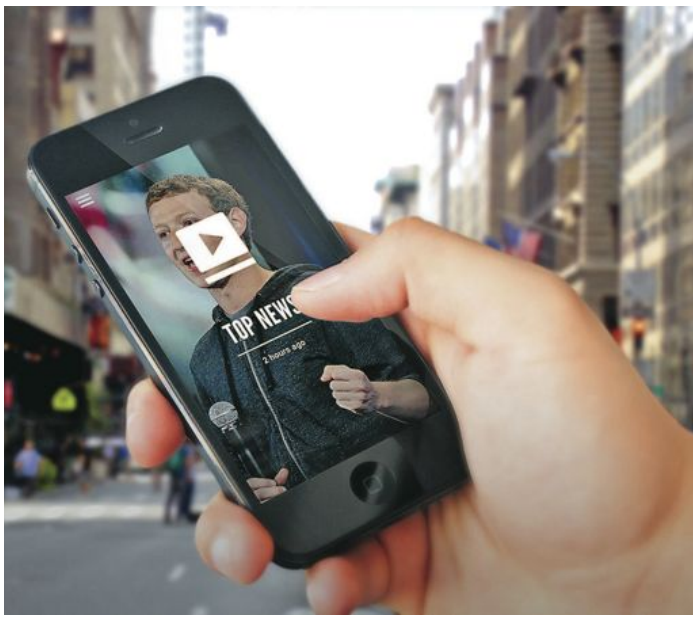
prises et particuliers seraient bien inspirés d'adopter rapidement des technologies plus sécurisées, comme la biométrie.
➤ shodanhq.com

SIMSENSEI MON PSY EST UN AVATAR

Rendez-vous dans cinq minutes avec le psy : il est temps d'allumer l'ordinateur. SimSensei (« professeur », « maître », en japonais) est un système d'entretien avec un avatar (humain virtuel) mis au point par l'université de Californie du Sud pour les technologies créatives. Équipé du dispositif de détection des mouvements Kinect de Microsoft, le logiciel peut analyser en temps réel les expressions du visage, les gestes des mains, les postures du corps et même la façon de s'exprimer de l'e-patient. Le programme sait aussi adapter ses questions à l'humain qui l'interroge. Objectif de SimSensei : repérer des signes d'angoisse, de détresse psychologique et de dépression potentielle. Un système nettement moins coûteux et moins long qu'une véritable analyse. Détecté très tôt, un état dépressif est plus facile à traiter, et donc moins cher pour le système de santé. Reste à déterminer jusqu'où un tel « maître psy en 3D » peut se substituer à un véritable professionnel des thérapies mentales. Encore à l'état de prototype, le logiciel n'a pas été testé en milieu médical.
➤ ict.usc.edu/prototypes/simsensei

SKINPRINT DE LA PEAU HUMAINE EN 3D

Au carrefour de l'impression 3D et de la médecine digitale, SkinPrint, inventé par des étudiants néerlandais, se propose de produire de la peau humaine à partir d'une biopsie. Les cellules prélevées vont servir d'encre biotechnologique et le patient va fabriquer lui-même son greffon. Destiné aux personnes brûlées ou souffrant de maladies de peau, SkinPrint permet d'augmenter considérablement les chances de succès d'une greffe, puisqu'il s'agit des propres cellules du patient. C'est aussi une solution possible au manque criant de greffons. Et peut-être le début d'une réplication d'organes plus sophistiqués (poumon, cœur, foie). Un des vieux rêves (ou cauchemars) de la science-fiction, l'immortalité via le clonage des organes, serait alors à portée de main. SkinPrint, premier prix des Philips Innovation Awards en 2013, est en attente de la certification de l'Agence européenne de médecine pour être utilisé en milieu médical.
➤ phia.nl/skinprint



Grand prix Netexplo 2014, l'appli pour iPhone de Wibbitz transforme du texte en diaporama ou vidéo que l'on peut personnaliser avec des commentaires et de la musique.
© WIBBITZ

SOMA L'APPLI QUI ANTICIPE LE BURN-OUT

Voix éraillée, fautes de frappe, endormissements au bureau : le burn-out est proche. Avec Soma, une appli mobile mise au point par quatre étudiants allemands, il devient facile de repérer ces signes précurseurs. L'appli mesure des paramètres factuels (qualité du sommeil, coordination motrice, timbre de la voix, etc.). Des données de tracking psychosomatique, transmises automatiquement et régulièrement sur un cloud, où elles sont analysées par un logiciel de diagnostic psychologique. Alertée, l'entreprise peut aider le salarié à éviter une longue et coûteuse indisponibilité. Mais encore faut-il accepter d'être surveillé en permanence par son patron. Sans compter les risques d'un licenciement déguisé juste avant que l'employé ne craque complètement. En ces temps d'espionnage généralisé, la start-up munichoise va devoir convaincre les sceptiques de l'innocuité de sa trouvaille.
➤ soma-analytics.de

GRAND PRIX NETEXPLO 2014 WIBBITZ ET LE TEXTE DEVIENT UNE VIDÉO

« Un petit dessin vaut mieux qu'un long discours », aurait dit Napoléon. Une vidéo vaut mieux qu'un article, ajoute Wibbitz, start-up israélienne. Son appli iPhone convertit du texte web en vidéo. Les images utilisées sont libres de droits, issues de la photothèque de Wibbitz ou trouvées dans les bases de données d'agences de presse partenaires. Les vidéos de soixante à cent vingt secondes peuvent être accompagnées de commentaires. Et personnalisées en changeant la musique. Des vidéos partagées ensuite sur les réseaux sociaux. Wibbitz utilise le traitement du langage naturel issu de la recherche sur l'intelligence artificielle. Cette technologie repère les points importants du texte, les résume en quelques phrases clés et ajoute une voix de synthèse pour les lire. Un résumé enrichi par une infographie. Le Web produit une telle quantité de contenus rédactionnels qu'il semble illusoire de pouvoir tout ingurgiter. Une transformation en diaporama fait gagner du temps. Encore une manifestation de la perte d'influence de la chose écrite dans une culture numérique obsédée par l'image. ■
➤ wibbitz.com

TROIS QUESTIONS À... THIERRY HAPPE, COFONDATEUR DE NETEXPLO

Quel est le business model de Netexplo ?
Celui d'une société d'études. Nous avons 32 entreprises clientes qui paient une souscription. Leurs cadres et dirigeants peuvent ainsi rencontrer les innovateurs récompensés par le forum, et nous organisons des interventions *ad hoc* ainsi que de l'e-learning pour leurs collaborateurs.

Qui choisit les lauréats ?
Un jury de 20 experts répartis par zones géographiques. Un peu plus de mille projets sont sélectionnés par les étudiants des universités partenaires. Ils sont ensuite envoyés à des spécialistes pour évaluation. Les experts retiennent 250 projets, puis une centaine, qui constituent le palmarès Netexplo 100, d'où émergent les 10 lauréats.

Quelles sont les tendances de cette année ?
Nous en avons distingué trois, avec des intitulés anglais, globalisation oblige : *Modeling space* (« modélisation de l'espace »), avec Clic and Walk, Mobile 3D Scanner, Shodan ou Jelly ; *Modeling the body* (« modélisation du corps »), avec SkinPrint et SimSensei, et *Modeling behaviors* (« modélisation des comportements »), avec Digital Lollipop, Soma et le grand prix, Wibbitz. Plus une innovation, BRCK, qui n'entre dans aucun de ces schémas, mais correspond à un vrai besoin des populations des pays en développement. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR PATRICK CAPPELLI

© LORAN DHERINES

INNOVONS ENSEMBLE, AVEC bpifrance ET LA TRIBUNE

LABORATOIRES PHODÉ, CRÉATEURS DE MOLÉCULES DE BIEN-ÊTRE

Les Laboratoires Phodé étudient et mettent au point des molécules olfactives génératrices de bien-être. Cette expertise se base sur l'expérience du fondateur et président de cette société basée à Terssac, dans le Tarn : après quinze années d'exercice en tant que vétérinaire dans les zones rurales des Pyrénées, Daniel Eclache a acquis une expertise en hormonologie qui l'a conduit chez Sanofi, puis à fonder en 1997 les Laboratoires Phodé. « *La société est présente dans 41 pays sur tous les continents, et 70% de notre chiffre d'affaires est réalisé à l'international* », se réjouit Daniel Eclache. Ses produits permettent de créer un état de détente, notamment pour les animaux élevés en batterie, qui sont alors plus productifs. « *Nos solutions sont également adaptées à l'homme. En réduisant le stress des personnes âgées, nous contribuons à retarder l'âge d'entrée en dépendance, du fait de maladies comme Alzheimer.* », « *Bpifrance nous accompagne depuis la création de la société, avec des subventions à l'innovation, puis des aides remboursables et des aides aux projets collaboratifs des pôles de compétitivité (FUI)* », précise Daniel Eclache, qui investit chaque année environ 20% de son chiffre d'affaires en recherche et développement. « *Les équipes de Bpifrance sont proactives. Elles viennent nous rencontrer régulièrement pour nous informer sur les ressources que nous pouvons mobiliser. Ensemble, nous discutons très librement de telle ou telle idée. Nous pouvons toujours compter sur elles pour trouver la meilleure solution de financement, quel que soit notre projet.* » Depuis la mi-mars, les Laboratoires Phodé distribuent des solutions anti-stress pour cigarettes électroniques. Cette gamme devrait être étendue d'ici à la fin de l'année.

Daniel Eclache, président des Laboratoires Phodé.

© Laboratoires Phodé

Entrepreneurs, Bpifrance vous soutient en prêt et capital, contactez Bpifrance de votre région : **bpifrance.fr**

À SUIVRE

Un nouveau spray contre les contaminations radioactives

Medesis Pharma vient de signer un contrat avec le CEA pour finaliser et commercialiser dès 2017 un produit visant à extraire le plutonium des personnes contaminées. La création de stocks mondiaux pourrait générer des centaines de millions d'euros de chiffre d'affaires.

PAR **ANTHONY REY,** À MONTPELLIER, *OBJECTIF LANGUEDOC-ROUSSILLON*

Créée en 2003 à Baillargues (Hérault), Medesis Pharma est une société biopharmaceutique développant une nanotechnologie pour administrer des traitements destinés à la décorporation (l'élimination) des métaux toxiques ou radioactifs ingérés par l'organisme. Après un brevet international déposé en copropriété avec le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA) le 18 février, Medesis Pharma a signé, mercredi 26 mars, un contrat d'exploitation exclusive de tous les produits issus de leur collaboration sur cette problématique.

Le premier produit à entrer en phase de développement clinique et préclinique est destiné à la décorporation du plutonium, dans les cas de contamination accidentelle dans le nucléaire civil (accidents de type Fukushima) et d'absorption involontaire sur le marché militaire (armes nucléaires classiques ou « sales », actes terroristes). L'enregistrement du médicament est programmé pour 2016 et la mise en marché est prévue dès 2017.

Medesis Pharma cible désormais le marché des États, qui doivent en principe constituer des stocks de médicaments (renouvelables tous les dix-huit mois selon la pratique internationale) pour protéger les populations civiles vivant à proximité des centrales nucléaires. La valeur d'un million de doses s'élevant à 60 millions d'euros environ, la société anticipe une très forte hausse de son chiffre d'affaires, estimé à *« plusieurs centaines de millions d'euros »* sur les deux premières années de commercialisation de ce produit, selon Jean-Claude Maurel, fondateur de Medesis Pharma. La société a prévu de lever 3 millions d'euros en mai 2014 pour lancer le développement de ce produit.

TRAITER DES CENTAINES DE MILLIERS DE PERSONNES

« Ce produit, qui existait déjà, était utilisé par traitement intraveineux mais était réduit à une utilisation en milieu médical et limité à une contamination de quelques personnes seulement, détaille Jean-Claude Maurel. *Nous serons les premiers à lancer un produit de type spray individuel pour la décorporation du plutonium et du césium, mais aussi de l'uranium, pour lequel aucun traitement n'existait à ce jour. Ce produit sera utilisable hors milieu médical sur un rayon de 30 km autour d'une centrale, ce qui correspond à la zone d'évacuation d'urgence en cas d'accident. À titre d'exemple, cette zone autour de la centrale du Bugey englobe 700000 personnes... Même si, bien sûr, il faut garder à l'esprit que ce type de produit ne devrait jamais servir ! »*

À Baillargues, dans l'Hérault, le laboratoire de Medesis Pharma développe une nanotechnologie qui permet à l'organisme d'éliminer les métaux lourds. © MEDESIS PHARMA

Medesis Pharma, sur l'autre volet de son activité (la délivrance dans les tissus de métaux thérapeutiques à doses très basses), anticipe également de forts développements. Sa nanotechnologie d'administration d'ions métalliques permettra de lancer en fin d'année 2014 la phase deux de développement clinique d'un produit à base de lithium, utilisé notamment pour le traitement des malades bipolaires. *« Un marché de plusieurs centaines de millions d'euros lui aussi »*, selon Jean-Claude Maurel.

Medesis Pharma emploie une quinzaine de chercheurs sur ses sites de Baillargues (produits pour la décorporation) et de Montréal, au Québec (produits de délivrance d'ions métalliques). La société prévoit de doubler cet effectif d'ici à la fin de 2014. ■

CHANGER

Les pollutions suivies à la trace

Chercheur devenu entrepreneur, Adam Hachami a ancré en Lorraine Micropolluants Technologie, un groupe devenu incontournable en matière de détection des polluants.

PAR **PASCALE BRAUN,** À METZ

Des herbacées au saumon en passant par les terres polluées et les échantillons d'air, il n'est plus guère de substances que Micropolluants Technologie ne puisse passer par ses éprouvettes. Depuis le début de l'année, sa holding, LHP, se trouve en position de capter simultanément les marchés du contrôle de la nutrition animale, de l'alimentation humaine et de l'environnement. Début 2014, en effet, ACN, ex-filiale de la coopérative agricole France Luzerne, a été rapatriée dans les locaux de LHP, à Saint-Julien-lès-Metz (Moselle).

Une préparation d'échantillons pour analyse. Un progiciel en développement permettra bientôt un accès en ligne et sécurisé aux résultats. © MICROPOLLUANTS TECHNOLOGIE

Fondée en 1998 par trois docteurs en chimie de l'université de Nancy, Micropolluants Technologie est passée en quinze ans de 2 millions de francs (300000 euros) à 8,5 millions d'euros de chiffre d'affaires pour 112 salariés. Le groupe, baptisé donc LHP, se compose désormais de trois entités, Micropolluants Technologie, le Leces et ACN, regroupées depuis 2012 sur 5000 m² dans les anciens laboratoires d'analyse du conseil général de la Moselle. LHP a investi 4,5 millions d'euros dans son équipement et déploie à présent un progiciel qui offrira à ses quelque 500 clients un service quasi dématérialisé : les échantillons seront analysés sur place et les résultats seront accessibles dans les meilleurs délais sur une plate-forme sécurisée. *« Plutôt que de jouer sur la quantité des analyses, nous apportons à nos clients un service de luxe en matière de délais, de qualité et de communication des résultats. Nous avons progressivement développé une offre d'accompagnement, de prévention et de gestion de crise »,* indique Adam Hachami, président de Holding LHP.

Accrédité en France, au Luxembourg et au Maroc, le groupe est également prestataire de géants des industries agroalimentaire, chimique et pétrolière dont Nestlé, Total et Solvay. Son développement fulgurant doit beaucoup à la multiplication des crises sanitaires. Des poulets à la dioxine des années 2000 aux récentes lasagnes à la viande de cheval, l'entreprise a vu croître à la fois la méfiance des consommateurs et le souci des industriels de se conformer aux normes européennes et américaines et aux préconisations de l'Organisation mondiale pour la santé. Au cours des prochaines années, LHP prévoit une progression de 15 à 20% des marchés de l'alimentation et de la nutrition animale.

50000 ÉCHANTILLONS VENANT DU MONDE ENTIER

Encadré par des normes de plus en plus contraignantes, le marché de l'environnement semble également promis à un bel avenir. Spécialisé dès sa création dans la détection des dioxines et des métaux lourds, Micropolluants Technologie a repris en 2007 le Laboratoire d'études et de contrôle de l'environnement sidérurgique (Leces), s'assurant une compétence historique en matière d'installations classées. L'ancien laboratoire de la Chambre syndicale de la sidérurgie a depuis élargi sa clientèle à d'autres industries lourdes et aux collectivités. Le groupe vise une croissante de 10% sur le marché des analyses de terre, d'eau et d'air, et projette la création d'une start-up tout entière dédiée au contrôle des installations biomasse.

Délivrant chaque année 1,5 million de résultats sur la base de 50000 échantillons provenant du monde entier, LHP constitue une sorte d'observatoire de l'état de la planète. *« Il appartient aux États de veiller à la sécurité de leurs citoyens. L'Europe fait le nécessaire, en dépit de la dégradation constante de la qualité de l'eau et de l'air. Les vrais problèmes environnementaux proviennent de l'Inde ou de la Chine, où il y a lieu de redouter des catastrophes »,* estime Adam Hachami.

Aux molécules connues s'ajoute le vaste spectre des polluants jusqu'à présent indétectables ou présents en faibles quantités, dont la combinaison entre certainement en cause dans la progression des cancers. Convaincu que l'économie future reposera sur les progrès en matière de santé et d'environnement, le chercheur entend explorer ces nouvelles frontières pour contribuer à un monde plus sain. ■

LA TRIBUNE - VENDREDI 4 AVRIL 2014 - Nº 85 - WWW.LATRIBUNE.FR

INVENTER

Enchères de pub en ligne, marché juteux mais opaque

Les professionnels français du marché de la publicité digitale – le seul segment qui connaît une croissance – se sont mis d'accord pour réguler entre eux la vente automatisée d'espaces publicitaires en ligne. Un système complexe qui rend la chaîne de valeurs difficile à tracer et suscite la polémique.

PAR
MARINA TORRE
@Marina_To

Vous cherchez à acheter une montre sur Internet… et une bannière publicitaire pour un horloger-joaillier s'affiche sur votre ordinateur. Magie ? Non, enchères de pub en temps réel.
© DURAND FLORENCE/SIPA

RTB, CRM, CPM, DMP, SSP (*voir lexique ci-dessous*)… À moins d'être un pro de l'e-marketing, ces sigles vous paraîtront sans doute obscurs. Pourtant, dans le monde de la publicité, sans ces sésames il est impossible de s'y retrouver dans cette nouvelle caverne d'Ali Baba que représente le marché de « l'achat programmatique », ou échange informatisé d'espaces publicitaires en ligne ou sur mobile.

Ce système de vente aux enchères quasi instantané tire parti des informations engrangées sur les pratiques des internautes (les fameuses « datas ») et qui permettent de cibler la diffusion des publicités. En clair, si vous avez l'impression, parfois, que les publicitaires lisent dans votre esprit lorsqu'ils vous proposent un plan voyage quand vous préparez vos vacances ou bien une nouvelle offre de voiture quand vous cherchez à revendre la vôtre, c'est que les agences médias ont su, grâce à ce système, analyser vos données de navigation ou « cookies » pour proposer le meilleur espace aux annonceurs.

Bien traités, les milliards de clics produits chaque jour par les internautes, leurs achats, leurs recherches permettent en effet de déterminer à quel moment, en quel lieu et sur quelle page une réclame digitale aura le plus de chances de tomber sous les « bons » yeux. Ce qui est censé rendre de la valeur aux espaces publicitaires en ligne, qui en ont beaucoup perdu avec la multiplication des supports.

Ce système représente une véritable manne dans un marché de la publicité digitale qui fait lui-même figure d'exception, puisque, contrairement aux autres supports, il est le seul à croître en France. L'an dernier, les recettes de la publicité sur Internet et mobiles ont augmenté de 3%, selon l'Observatoire de l'e-pub réalisé avec le cabinet PwC. Dans les dépenses des annonceurs, le digital représente désormais 22% (20% en 2013), contre 24% pour les États-Unis, 30% pour l'Allemagne, et 35% pour le Royaume-Uni. Si le numérique français rattrape un peu l'écart avec ces pays, il reste cependant relativement faible en volume. Son chiffre d'affaires a ainsi atteint 2,79 milliards d'euros net en 2013. Mais la tendance est à la hausse. Dans une autre étude publiée en juin 2013, le cabinet PwC prévoyait ainsi une hausse de 15% du secteur d'ici à 2017, la pub digitale restant la seule à croître au cours de cette période.

82 millions
d'euros. Selon le cabinet IDC, ce seront les recettes générées en France en 2014 par les enchères de publicités en temps réel.

Un domaine en particulier connaît une explosion : le fameux achat programmatique cité plus haut, également appelé RTB (pour *real-time bidding*), l'achat quasi instantané d'espaces publicitaires dans les bannières, les vidéos, bref, les pages qui s'affichent sur votre écran d'ordinateur ou de mobile. Pour cette activité, les dépenses devraient… doubler cette année ! C'est du moins ce que prévoit le cabinet IDC, qui évaluait les recettes du RTB à 113,5 millions de dollars en France (82 millions d'euros) en 2013 et anticipe une multiplication par six des dépenses publicitaires mobiles par ce biais en 2014.

Autant dire que, pour se partager un tel trésor, les candidats sont nombreux. Parmi leurs champs de bataille du moment : le cadre réglementaire. Car se pose en effet un problème légal. Le marché de la publicité est régi, entre autres, depuis vingt ans par le chapitre II de la loi Sapin sur la transparence de la vie économique. Celle-ci dispose notamment que « tout achat d'espace publicitaire ou de prestation ayant pour objet l'édition ou la distribution d'imprimés publicitaires ne peut être réalisé par un intermédiaire que pour le compte d'un annonceur et dans le cadre d'un contrat écrit de mandat ». Elle interdit les « surcommissions », une pratique courante avant 1993 qui consistait pour les agences médias à négocier les meilleurs prix auprès des vendeurs (les supports) en se faisant rémunérer au passage sans répercuter ces ristournes sur la note finale. Une double facturation contre laquelle les législateurs ont souhaité agir en imposant la transparence à toutes les étapes du processus.

DE 30 À 70% DE MARGES INDUES POUR LES AGENCES ?

Or, à l'heure de la vente quasi instantanée d'espaces publicitaires par des logiciels spécialisés, l'interprétation de cette loi votée quand Internet était encore confidentiel fait débat. Des agences en France s'octroieraient même des marges indues de *« 30 à 70% »* sur ces transactions automatisées, confie un acteur du secteur ayant souhaité rester anonyme. Du côté des annonceurs, l'UDA tient fermement à faire respecter le principe de la loi. Au lendemain de l'accord avec les autres professionnels, Pierre-Jean Bozo, son président, indique à *La Tribune* : *« Au niveau mondial, on constate des déviances importantes dans les pratiques surtout en Chine et au Japon par le biais des achats programmatiques ou RTB. La France a jusqu'à présent la palme de la transparence grâce à la loi Sapin qui empêche les surcommissions occultes. Pour une fois que l'exception culturelle va dans le bon sens, il n'y a pas de raison que cela ne continue pas. »*

En face, les intermédiaires, représentés notamment par l'Udecam (Union des entreprises de conseil et achat média), souhaitent plus de souplesse. Sébastien Danet, membre de l'Udecam et président de VivaKi, la filiale de Publicis qui chapeaute notamment l'agence ZenithOptimedia, critique notamment les deux « statuts » créés par la loi Sapin. Celle-ci fait en effet la différence entre les agences médias qui font du conseil et les régies ou centrales d'achat qui doivent obtenir un mandat pour pouvoir réaliser les transactions. Il s'interroge : *« Sont-ils cohérents avec l'évolution du marché ? Il y a bien d'autres intermédiaires dans la chaîne de valeurs. »*

De fait, entre les supports (*pure players*, sites de chaînes de télévision, de radio, d'éditeur de presse écrite) et les annonceurs, les régies publicitaires et les agences de communication sont loin d'être les seules. Il faut désormais compter les *trading desk*, qui gèrent les échanges comptabilisés en « coût pour mille » (CPM) en ligne. Mais aussi les plates-formes qui réunissent les acheteurs (ou leurs représentants), celles qui rassemblent les vendeurs, et les places de marché elles-mêmes. Il faut par exemple compter avec les spécialistes du ciblage comme le champion français Criteo. Les sites eux-mêmes se sont regroupés au sein de plates-formes dites « d'adexchange », comme Audience Square et La Place Média.

Avec autant d'intermédiaires, le système de facturation et de rémunération se complique… *« Évidemment,* pointe Stéphane Danet, *il y a tout ce qui est acheté dans cette chaîne de valeurs, depuis l'inventaire enrichi avec des outils, des algorithmes, des datas, jusqu'aux annonceurs. Comment facturer ça entre le départ et l'arrivée ? »*

Et d'ajouter : *« Nous pensons que la rémunération relève du domaine contractuel entre le client et le fournisseur, pas besoin de l'encadrer juridiquement. »*

Si, pour l'instant, la voix de l'autorégulation semble privilégiée, le législateur pourrait être amené à donner son avis. ■

LEXIQUE

RTB – *Real-time bidding,* enchères en temps réel.
CRM – *Customer relationship management,* gestion de la relation clients, ensemble des outils pour utiliser les informations sur le profil, les goûts, les habitudes d'achats des clients ou clients potentiels des annonceurs.
CPM – Coût pour mille, mode de fixation des tarifs pour les annonces.
DMP – *Data management platform,* logiciels de traitement des données anonymes qui tirent parti des profils, centres d'intérêt et intentions d'achat des cibles.
SSP – *Supply side platform,* plate-forme rassemblant les différents acheteurs, qui les met en concurrence et permet donc d'optimiser la valeur des espaces publicitaires mis en vente (également inventaire). ■

LE TOUR DU MONDE DE L'INNOVATION

De l'essayage interactif au tricycle électrique gratuit

Chaque semaine, *La Tribune* vous propose de partir à la découverte des petites et grandes innovations qui annoncent l'avenir.

FRANCE – Châtillon

Avanade, la cabine d'essayage intelligente

Les clients qui utilisent la cabine d'essayage dans les magasins sont sept fois plus susceptibles d'acheter que ceux qui n'y vont pas... Pour maximiser le potentiel de la fameuse cabine, Régis Ravant a imaginé Avanade, une cabine intelligente. Lorsqu'un client veut essayer un jean, par exemple, un lecteur positionné au niveau des portemanteaux détecte automatiquement le vêtement, qui s'affiche sur un écran tactile intégré à la cabine. Si le client souhaite une taille ou une couleur différente, il peut prévenir les vendeurs directement grâce à l'écran. Le système peut aussi suggérer des accessoires assortis. Expérience de shopping plus agréable, cette solution fournit aussi un outil d'analyse aux marques : temps moyen d'occupation, produits qui ont le plus de succès, tailles les plus demandées, nombre d'articles apportés en cabine par rapport aux articles achetés... Ce système, déjà testé aux États-Unis, pourrait arriver dans certains magasins français d'ici à la fin de 2014.

© AVANADE

ÉTATS-UNIS – Seattle

Un patch pour aider les épileptiques

Santé. L'épilepsie constitue une des maladies les plus imprévisibles et les plus incomprises. Elle provoque environ 50000 décès par an aux États-Unis. L'entreprise Artefact a imaginé un patch équipé de capteurs, qui se colle sur la peau. Dialog, c'est son nom, est chargé de collecter les informations pertinentes sur le patient et sur son environnement afin de définir les moments à risque. Ainsi, les personnes épileptiques peuvent éviter des crises et interagir avec leur médecin et leurs proches, qui sont prévenus en temps réel. Dialog envoie des informations biométriques telles que le suivi par EEG (électroencéphalogramme) sur le smartphone du patient via une application dédiée, lui évitant d'avoir à noter quotidiennement les activités et les symptômes.

© ARTEFACT

MEXIQUE – Mexico

Une appli sympa pour fidéliser les clients

Commerce. Pas facile pour les petits et les moyens commerces de comprendre et de fidéliser leurs clients à bas coût. C'est pourquoi la start-up PingStamp propose une solution visant à récompenser les consommateurs grâce aux nouvelles technologies. Via une carte à puce ou une application sur smartphone, le système enregistre les habitudes des utilisateurs et les incite à consommer pour gagner des récompenses, qui peuvent être à la fois matérielles (une réduction, un cadeau) ou plus insolites (baptiser un menu dans un restaurant, tester des produits...). Ludique et amusant, le système PingStamp permet ainsi aux marques d'améliorer leur image et d'attirer des clients.

AFRIQUE DU SUD – Le Cap

Des tricycles antibouchons électriques et gratuits

Smart city. Plus fort que le Vélib' et l'Autolib' : les Mellowcabs. Ces petits tricycles sont à la fois électriques et gratuits. Idéal pour se déplacer dans les villes d'Afrique du Sud, où les bouchons et les faiblesses des transports en commun rendent la circulation difficile. Le système repose sur la publicité : les annonceurs peuvent promouvoir leurs produits à l'intérieur et à l'extérieur du véhicule. Une solution à la fois écolo et citoyenne.

© LUCIA DU PREEZ

PLUS D'ACTUALITÉS ET D'INFOGRAPHIES SUR **LATRIBUNE.*fr***

Allemagne – Ingolstadt

Un système de navigation pour éviter les feux rouges

Automobile. Qui n'a jamais pesté contre les feux de circulation qui passent subitement au rouge? Pour éviter ce désagrément, Audi a inventé le « *smart city traffic light assistance* », qui permet aux conducteurs d'éviter les feux rouges. Les données locales comme les itinéraires et la vitesse sont envoyées par WiFi au véhicule, qui ensuite se connecte au contrôle gérant les feux de circulation de la ville. Ainsi il calcule la vitesse à laquelle il faut rouler pour ne pas arriver devant un feu rouge. Utilisé dans toute l'Allemagne, ce système permettrait de réduire de 15% les émissions de CO_2 et d'économiser 900 millions de litres d'essence par an.

© AUDI

ISRAËL – Tel-Aviv

Des nanotechs stimulent la longévité des appareils

Technologie. La start-up israélienne StoreDot a développé une technologie de pointe qui consiste à apposer des Nanodots bio-organiques sur toutes sortes de dispositifs. L'objectif : améliorer les performances et l'espérance de vie de nos appareils usuels (smartphones, TV, dispositifs de stockage...). Les Nanodots se caractérisent par un amas microscopique de plusieurs centaines d'atomes de nickel qui peuvent être utilisés pour stocker des quantités très importantes de données dans une puce d'ordinateur, par exemple. Ils peuvent être fabriqués à partir d'une large gamme de matières premières bio-organiques faciles à se procurer. StoreDot est en pourparlers avec Samsung pour commercialiser une batterie de téléphone portable ayant une capacité de charge très rapide.

INDE – Bombay

Une boîte isotherme en guise de couveuse

Jugaad. Le « jugaad », l'innovation à l'indienne faite de système D, a permis à un couple sans argent de sauver son enfant. L'histoire est réelle. En octobre dernier naissait Mithliesh, un bébé prématuré de deux mois pesant 1,5 kg. Après quelques semaines, les parents ne pouvaient plus payer l'hospitalisation en couveuse. Un médecin leur a alors conseillé d'acheter une boîte isotherme normalement utilisée pour stocker du poisson, d'y faire quelques trous pour la ventilation et d'installer une ampoule de 60 watts pour offrir au bébé la bonne quantité de chaleur. Malgré leur inexpérience médicale, les parents ont réussi à maintenir leur bébé en vie pendant cinq mois en suivant les recommandations du médecin. L'expérience a heureusement pris fin quand un journal local a médiatisé leur histoire. Dès lors, le Wadia Hospital for Children de Bombay a proposé au couple d'accueillir Mithliesh gratuitement.

AUSTRALIE – Sydney

Des livres adaptés au temps de vol

Transports. Le temps est parfois long dans un avion. Pour améliorer l'expérience de voyage, la compagnie aérienne Qantas propose depuis la mi-2013 une série de titres de fiction adaptés au temps de vol de ses clients. Intitulée « Une histoire pour chaque trajet », l'initiative s'inscrit dans une collaboration avec l'agence de publicité Droga5, située à Sydney. Les deux partenaires ont calculé qu'un lecteur moyen peut lire entre 200 à 300 mots – ou une page – par minute. Ils ont également déterminé combien de temps un voyageur consacre aux repas et aux siestes. Ainsi, pour chaque long-courrier, Qantas propose aux voyageurs des livres adaptés, écrits par des auteurs australiens. L'objectif : fidéliser les voyageurs réguliers et attirer de nouveaux clients.

INDONÉSIE – Jakarta

L'autoédition en ligne sans rien payer

Santé. Passionnée de TIC et dévouée à l'émancipation des femmes, l'entrepreneuse Aulia Halimatussadiah a lancé, fin 2010, la première plate-forme d'autoédition en ligne, Nulisbuku, qui connaît un succès croissant. Le principe : court-circuiter les maisons d'édition pour éviter la censure et les discriminations, notamment vis-à-vis des auteurs femmes. Chacun peut éditer soi-même son livre numérique gratuitement et le mettre en vente sur le site, qui se partage les royalties avec l'auteur. Une initiative qui tend à favoriser l'émergence de talents non conventionnels.

© CAPTURE D'ÉCRAN SITE NULISBUKU

SÉLECTION RÉALISÉE PAR **SYLVAIN ROLLAND**
@SylvRolland

CHANGER

Loiretech, le porte-drapeau européen des composites

La société nantaise fédère des PME européennes autour d'un procédé permettant de fabriquer des pièces en matériaux composites et de grandes dimensions pour l'aéronautique.

PAR **FRÉDÉRIC THUAL,** À NANTES
@FrdericThual

Dix ans après avoir pris une orientation stratégique vers les matériaux composites, la société Loiretech vient de présenter, en première mondiale à l'occasion du Salon des composites JEC Europe 2014, un procédé de chauffage inédit pour fabriquer des pièces en composite à partir de flux micro-ondes. Deux fois plus rapide et deux fois moins gourmande en énergie qu'une chauffe traditionnelle en autoclave, cette technologie va permettre de réduire les cycles de fabrication. Et donc d'accélérer les cadences de production. Un des freins actuels au développement du composite dans l'aéronautique.

« L'idée du micro-ondes émise par le Dr Lambert Feher en Allemagne était en sommeil. Le laboratoire britannique TWI recherchait des partenaires pour développer cette technologie. C'est une veille du pôle de compétitivité EMC2 qui nous a alertés », explique Marc Moret, président de Loiretech, PME installée à Mauves-sur-Loire, dans la région nantaise. Lancé il y a trois ans, le projet associe des PME allemande (Neocid), britannique (Microcab), turque (Sampas Nanotechnology) et deux centres de recherche de Cambridge (TWI) et Göteborg (Swerea IVF) au sein du consortium européen Mμ Tools, piloté par Loiretech, qui participe à hauteur de 563 000 euros sur un budget global de 1,16 million d'euros. Chacun disposant ensuite d'une licence d'exploitation, négociée au prorata de son intervention.

Marc Moret, PDG de Loiretech, investit beaucoup dans la R&D afin de développer un logiciel capable d'usiner les grandes pièces en matériaux composites aussi finement qu'avec des matériaux traditionnels. Et moins cher. © LOIRETECH

Au stade préindustriel, le procédé devra encore bénéficier d'un programme de recherche et développement de trois ans avant d'être véritablement industrialisé. *« Le temps de fabrication d'une pièce en composite prendra une minute quand un système traditionnel nécessite trois à six minutes »*, assure Marc Moret. Pour Loiretech aussi, le temps s'est accéléré.

« IL FAUT TOUJOURS AVOIR UN CRAN D'AVANCE »

Ancien directeur général d'un groupe de 500 personnes et désireux de devenir actionnaire, Marc Moret reprend Loire Modelage en 2003, une PME spécialisée dans la fabrication de planches de bord et de pare-chocs en thermoplastique pour l'automobile. Un marché en perte de vitesse.

L'entreprise s'oriente alors résolument vers les fibres composites. Loire Modelage devient Loiretech. Elle produit l'outillage et les moules nécessaires à la fabrication de pièces de grandes dimensions pouvant aller jusqu'à 20 mètres. Et trouve dans la région des Pays de la Loire les soutiens adéquats. *« La création du pôle de compétitivité EMC2 en 2006 nous a permis d'entrer dans de nombreux programmes de recherche avec Airbus, l'équipementier Daher... Quand l'IRT Jules Verne s'est créé dans le cadre des investissements d'avenir, on s'est dit : "Faut qu'on en soit, ça nous permet d'aller vers des sujets plus techniques" »*, raconte le patron de Loiretech.

Marc Moret a pris la direction du GIE Albatros, membre de l'IRT Jules Verne, qui réunit 14 PME actives dans les composites. Toutes peuvent s'impliquer dans des projets de recherche. Six à huit projets sont lancés, dont deux associent de grands groupes et trois PME. À l'instar du programme « Robofin » destiné à améliorer la finition des pièces en composite, où se rencontrent le chantier Naval STX, Daher, Multiplast, Europe Technologies, Coriolis composites, l'université de Nantes et Loiretech. *« Que ce soit pour de l'assemblage, de la découpe, des finitions, les robots sont très rapides mais peu précis »*, explique Marc Moret. D'où, là encore, un frein à l'industrialisation du composite. Les recherches se concentrent donc sur la conception d'un logiciel qui permettra à l'usinage de rivaliser avec la précision obtenue sur un matériau traditionnel. *« Avec un coût d'exploitation inférieur »*, précise-t-il.

Depuis son orientation vers les composites, Loiretech investit entre 4% et 10% de son chiffre d'affaires en recherche et développement chaque année et est partie prenante dans deux autres programmes européens (Walid et Corac) liés aux nouvelles technologies dans l'éolien et l'aéronautique. *« Il faut toujours avoir un cran d'avance sur la technologie de l'outillage »*, répète Marc Moret.

En dix ans, l'effectif est passé de 19 à 55 salariés, dont quatre affectés à la recherche et développement. Tourné à 80% vers les composites et à 20% vers le thermoplastique, le chiffre d'affaires a doublé, pour atteindre 6 millions d'euros en 2013, dont 50% sont réalisés à l'export (Europe, Russie, Israël, Canada, etc.). Car si le marché français est intéressant en matière de stratégie de réindustrialisation, il est indispensable d'aller voir ailleurs. *« Être à l'international nous donne une visibilité plus large des attentes de la clientèle. Or le marché européen est mature et offre peu de perspectives d'évolution. Là encore, la CCI nous a parfaitement accompagnés en facilitant les rapprochements »*, souligne le dirigeant, qui préfère cibler les marchés émergents de l'Inde, de la Chine, du Brésil ou du continent américain.

En ce sens, et pour se rapprocher de son client canadien Bombardier, Loiretech a investi dans une filiale de production au Québec fin 2013, en partenariat avec l'entreprise locale Composites VCI. Basé à Mirabel, près de Montréal, Loiretech Canada emploie aujourd'hui 15 personnes. Une nouvelle dimension pour la PME nantaise, qui n'exclut pas non plus de s'ouvrir à d'autres types d'outillages. ■

Wine & Business Club PARIS
L'ARBRE VERT
Jeudi 22 mai 2014
Soirée du Wine & Business Club
Salons de l'Hôtel Le Bristol
112 rue du Faubourg-Saint-Honoré - 75008 Paris
Parking : Rond-point des Champs-Elysées - 17 avenue Matignon – 75008 Paris
18 h 00 : Conférence en partenariat avec l'ARBRE VERT
« Écologie et Santé : quels enjeux pour une PME dans un univers très concurrentiel ? »
19 h 00 : Dégustations
Champagne Perrier-Joüet, Grand Brut, Cognac Godet, Vignobles Bernard Magrez
19 h 45 : Débats
En présence de :
Catherine Vautrin, Président-Directeur Général de Cerruti
Daniel Augereau, Président-Directeur Général du Groupe SYNERGIE
20 h 45 : Dîner-dégustation
réalisé par Eric Frechon
(3 étoiles au Guide Michelin)
Pour tout renseignement :
01 42 89 25 54 ou morganeallard@winebusinessclub.com
Retrouvez le programme des prochaines soirées du club à Paris, Reims, Lyon, Marseille, Toulouse, Bordeaux, Rennes, Angers, Lille, Nantes, Monte-Carlo, Genève et Luxembourg
www.winebusinessclub.com
L'abus d'alcool est dangereux pour la santé. A consommer avec modération. Offre réservée aux personnes majeures.

bpifrance
SERVIR L'AVENIR

RCS 507 523 678

LIBERTÉ
ÉGALITÉ
INVESTISSEZ

Toutes nos solutions d'investissement et de financement sont sur

bpifrance.fr

AGIR

Beemo Technologie sauvegarde à tour de bras

Créée à Marseille à l'initiative de quatre informaticiens, anciens d'IBM, la PME figure parmi les pionnières des solutions de sauvegarde informatique. Elle ambitionne de devenir le leader de ce marché en France à l'horizon 2015.

PAR **FRÉDÉRIQUE JACQUEMIN,** À MARSEILLE, *MÉRIDIEN MAG*

Au départ, tous travaillaient comme informaticiens au service d'un grand compte, IBM, pour ne pas le nommer. Leur rôle : assurer la sauvegarde des données informatiques du groupe sur des bandes, qu'ils remettaient ensuite dans les mains de livreurs missionnés pour les placer en lieu sûr, dans des coffres-forts. Soit, dans le jargon du métier, l'externalisation et la sécurisation des données.

30 %
c'est la tendance actuelle de croissance de l'entreprise, malgré une concurrence qui s'est multipliée.

En 2002, les quatre informaticiens décident de s'associer pour créer leur propre entreprise et mettre leur savoir-faire au service des PME. « *Lorsque nous avons débuté, il existait deux modes de sauvegarde : sur bandes et via Internet. Notre idée a été de combiner les deux technologies* », avance Gabriel Biberian, aujourd'hui unique chef de file de la structure. C'est la solution Data Safe Restore, que l'entreprise conçoit et fournit aux clients via un boîtier dénommé BeeBox. Relié au réseau de l'entreprise qui l'adopte, celui-ci permet de sauvegarder les données de la structure en son sein, mais également dans les deux centres de stockage sécurisés de Beemo Technologie, situés à Marseille et à Lyon, après que celles-ci ont été dévérolées, cryptées, compressées et finalement envoyées via Internet. De façon automatique, sans aucune intervention humaine.

CLOUD RÉVERSIBLE ET AMBITION EUROPÉENNE

Beemo Technologie, qui a vécu sur un trend de croissance de 65% dans les premiers temps, compte aujourd'hui un portefeuille de quelque 150 clients, en France mais aussi en Belgique, en Suisse, au Québec et en Côte d'Ivoire. Soit, au total, plus de 7000 PME, sociétés multi-sites et grands comptes (œuvrant pour l'essentiel dans le secteur juridique) qui se trouvent équipés de la fameuse box.

Plus de 7000 PME et grands comptes à travers le monde sont équipés du boîtier de sauvegarde de Beemo Technologie.
© CAPTURE D'ÉCRAN BEEMO TECHNOLOGIE

« *Actuellement, nous tournons davantage autour d'une croissance de 30% par an, la concurrence s'étant largement développée. Nous avons servi de modèle, provoqué une sorte d'émulation sur le marché. En dépit du fait que ce phénomène tire les prix vers le bas, notre force est d'être éditeur de notre produit, alors que la majorité de nos concurrents ne sont que des fournisseurs. Nous comptons aussi un large réseau de revendeurs et, surtout, nous possédons l'expertise sur la sauvegarde, une valeur toujours appréciée par nos clients* », enchaîne Gabriel Biberian.
S'appuyant sur cette expertise, le groupe aux 17 salariés (2,9 millions de chiffre d'affaires), dont le siège social est implanté à Montpellier depuis janvier 2013 quand les centres de stockage sont toujours basés à Marseille, entend se développer d'abord dans l'Hexagone, où il ambitionne d'occuper la première place à l'horizon 2015, en s'attaquant notamment au marché des TPE. Mais aussi à l'international, en grignotant des parts de marché dans les pays limitrophes européens, de façon à occuper la place de leader dans la sauvegarde informatique dans les cinq prochaines années.
La dernière innovation en date de Beemo Technologie? Le cloud réversible, édité en novembre 2013. Il permet de rapatrier les données directement chez le client chef d'entreprise. ■

CRÉER

À Lyon, le syndic en ligne est au bout du clic

Un entrepreneur lyonnais vient de lancer Clicsyndic, un service de syndic en ligne. Peu répandue, la gestion de copropriété *online* entend se faire une place en proposant des prix moins élevés.

PAR **FRANÇOISE SIGOT,** À LYON, *ACTEURS DE L'ÉCONOMIE*

C'était un des derniers métiers à ne pas avoir encore cédé aux sirènes d'Internet et du low cost, mais Hugues Herry entend bien être celui – à tout le moins l'un de ceux – qui va révolutionner le métier de syndic. Après une vingtaine d'années d'activité professionnelle dans le secteur immobilier, il vient de lancer Clicsyndic, un site Internet consacré à l'administration de biens en ligne.
« *Toutes les opérations qui visent à gérer une copropriété peuvent être faites à distance* », assure Hugues Herry. Clicsyndic ne se déplace donc jamais dans les copropriétés qu'il gère, mais l'administrateur de biens *online* n'en reste pas moins accessible.
« *Pour répondre à la demande de proximité qui caractérise l'univers des copropriétés, nous communiquons en visioconférence avec les clients qui le souhaitent. Nous sommes aussi très disponibles par téléphone, SMS et par e-mail. Enfin, nous assurons les convocations aux assemblées générales et autres envois de procès-verbaux par courrier recommandé, comme la loi nous l'impose. Nous ne sommes pas physiquement présents dans les immeubles que nous gérons, mais nous sommes très proches de nos clients* », fait valoir le fondateur de Clicsyndic, qui revendique la gestion de plusieurs centaines de lots sur l'ensemble du pays. Pour pallier cette absence sur le terrain, le syndic en ligne s'appuie fortement sur le conseil syndical qui lui sert de relais, lorsqu'il est nécessaire d'être sur place pour, par exemple, recevoir un artisan ou l'alerter sur un éventuel problème.
Pour l'heure, Hugues Herry fixe deux limites à son intervention : la gestion d'immeubles locatifs où aucun propriétaire n'est présent et ne peut donc pas prendre son relais physique, et le syndic d'immeubles dans lesquels sont embauchés des gardiens, puisque là encore le management d'équipe à distance est difficile. Au final, il cible donc en priorité les copropriétés d'une dizaine à une cinquantaine de lots, soit la grande majorité du parc français.
Son argument majeur est bien évidemment le prix. « *Nos honoraires de gestion sont les plus faibles du marché avec un forfait de 95 € TTC par an et par lot, soit un montant d'honoraires inférieur de 50% minimum au coût moyen du marché* », affirme Hugues Herry.

CLIC SYNDIC
accès client
Contactez nous au 04 727 647 40
Accueil
Qui sommes-nous ?
Notre offre
Comparateur
Contact
95,00€ / an ttc*
le syndic en ligne pro et dispo.
Ayez le déclic !
Le syndic de copropriété en ligne au meilleur prix.
Comparateur : calculez vos économies
Découvrez notre offre
Toutes les garanties d'un syndic de copropriété professionnel
Une communication en ligne directe et efficace
Un meilleur syndic au meilleur prix

Clicsyndic cible en priorité les copropriétés d'une dizaine à une cinquantaine de lots.
© CAPTURE D'ÉCRAN SITE CLICSYNDIC

DES CLIENTS LIBÉRÉS DES PRATIQUES CONTRAIGNANTES

Autre atout mis en avant par le fondateur de Clicsyndic : l'indépendance. « *Je ne suis affilié à aucun groupe immobilier et encore moins à une banque ou un organisme d'assurance. Mes clients ont l'entière liberté de choisir qui ils veulent pour ouvrir le compte de leur copropriété et s'assurer.* » Une allusion à peine voilée aux nombreux syndics qui refusent la pratique du compte séparé et imposent leurs partenaires bancaires et leurs assureurs.
À ce jour, outre quelques déclinaisons de services en ligne faites par les syndics dominant le marché, les syndics 100% en ligne se comptent sur les doigts d'une main.
Mais si l'on se réfère aux attaques répétées en direction de cette profession qui apparaît régulièrement dans les sondages en tête des métiers les plus mal aimés des Français, les initiatives indépendantes et low cost pourraient avoir de beaux jours devant elles. ■

Les satellites ne sont plus réservés à la sécurité civile, leur utilisation à des fins commerciales, notamment pour la publicité, progresse.
©TELESPAZIO

INVENTER

Dans la révolution du second écran

À quelques jours du Salon MIPTV de Cannes, la branche française du groupe italien Telespazio, filiale de Finmeccanica et Thales, propose un nouveau contenu aux médias grâce aux applications satellitaires.

PAR **HUGUES-OLIVIER DUMEZ**
À TOULOUSE, *OBJECTIF NEWS*

@Hugodumez

Imaginez un téléspectateur du Tour de France pianotant sur son smartphone ou sa tablette. Le maillot jaune n'est pas encore connu, mais déjà plusieurs statistiques tombent. Alors que les coureurs cyclistes s'engagent à vive allure sur les plus belles routes de l'Hexagone, la chaîne de télévision diffuse en simultané sur son site Internet des informations relatives à la vitesse d'un coureur ou au positionnement géographique du peloton. Elle offre même la possibilité de manager en temps réel une équipe fictive en compétition, avec des cyclistes, eux, bien réels. C'est la société du second écran, celle du « téléspec-acteur » : un œil rivé sur la Toile, un autre sur l'écran panoramique de sa télé.

Encore à ses débuts par rapport aux possibilités promises par ces technologies, le phénomène prend de l'ampleur. Selon une étude CSA-NPA Conseil publiée en 2013, 76% des Français utiliseraient déjà un second écran tout en regardant leur programme télé. Le potentiel publicitaire qui en résulte est non négligeable… car l'exemple du Tour de France peut se décliner à des milliers d'événements sportifs, culturels ou d'actualité. Pour répondre à ces nouveaux défis, Telespazio France, l'un des leaders de services par satellite, est en pole position. Son annonce ne devrait pas passer inaperçue lors du prochain salon de la télévision et des médias, le MIPTV, à Cannes, du 7 au 10 avril, devant un public averti de directeurs des programmes de chaînes de télé et de producteurs.

UN PILOTE « FANTÔME » AU MILIEU DE LA COURSE

Certes, la filiale du groupe Telespazio, propriété de l'italien Finmeccanica et du groupe Thales, est plus connue pour ses applications d'observation de la Terre ou dans les télécommunications. Certes encore, ses clients sont des géants de l'énergie tels Total ou Veolia, l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN), mais également le Cnes. Mais pourquoi ne pas faire des médias un axe de développement? « *À Cannes, nous officialiserons la création d'un pôle "channel lab" au sein de Telespazio France, en collaboration avec des partenaires du numérique,* indique son vice-président, Laurent Husson. *Avec l'objectif de proposer du contenu aux médias grâce aux applications satellitaires ainsi qu'à nos compétences logicielles de simulation 3D. Depuis longtemps, le satellite n'est plus le domaine réservé de la défense ou de la sécurité civile; mieux : il se démocratise. Nous vendons déjà de la capacité satellitaire aux médias, par exemple avec la retransmission des matchs de rugby du Top 14 pour le compte de Canal+. L'idée est de faire évoluer notre offre en créant du contenu qui réponde à la révolution du second écran et aux nouveaux besoins des clients.* »

Philippe Jouteux, responsable du secteur médias chez Telespazio France, complète : « *L'arrivée sur le marché des opérateurs de fibres optiques ne concurrence pas le satellite, dont la zone de couverture est plus vaste; il s'agit d'une offre complémentaire permettant aux médias l'acheminement et la diffusion des contenus numériques. À ce titre, nous avons développé un partenariat avec l'opérateur Ad Valem, spécialisé dans la fibre.* » Le second écran constitue une sacrée occasion, pour la technologie satellitaire et pour la fibre, de se démarquer en offrant un service à forte valeur ajoutée permettant de « *s'adapter à un marché des médias en pleine effervescence* ».

Une dizaine d'entreprises d'Angoulême ont été sollicitées par Telespazio France pour développer des applications concrètes à partir de la technologie satellitaire. Membres du cluster Pôle Image Magelis ou du collectif Imag'in Space, piloté par l'agence économique Charente développement, ces entreprises vont mener des projets collaboratifs autour du second écran. Elles ont d'ailleurs toutes été repérées pour leur expertise dans les jeux vidéo, les films d'animation ou la capture de mouvement.

« *Pour l'instant, le second écran s'attelle à donner des informations complémentaires au premier écran, comme la fiche descriptive d'un joueur de foot quelques secondes après son but,* explique Romain Soulié, cofondateur de la start-up Studio Nyx, spécialisée dans les jeux vidéo. *Le téléspectateur peut aussi converser en ligne à propos de l'émission en cours. Notre souhait est donc d'enrichir le contenu proposé en passant par la technologie satellitaire proposée par Telespazio France.* » Pour ce passionné de rugby, l'idée serait de proposer au téléspectateur de jouer au même moment à un jeu vidéo lors des arrêts de jeu ou pendant la mi-temps : « *Pour l'instant, cela n'est proposé nulle part, même aux États-Unis.* » Mais le plus innovant serait la possible interaction avec l'événement lui-même. « *Le spectateur d'un Grand Prix de formule 1 pourrait conduire une formule 1 dite "fantôme" sur sa tablette,* décrit Romain Soulié. *Elle serait alors en compétition fictive avec de vrais pilotes pendant la course, en direct, par l'intermédiaire du satellite.* »

DES APPLICATIONS À FORTE VALEUR AJOUTÉE

L'offre de services satellitaires à forte valeur ajoutée dans le numérique n'en est donc qu'à ses prémices. Le bon moment, par conséquent, pour prendre des positions. C'est en tout cas le pari du vice-président de Telespazio France, Laurent Husson. L'entreprise, qui emploie 350 personnes en France, est déjà positionnée dans la navigation par satellite, notamment aérienne, en étant l'un des opérateurs du système Egnos, qui améliore la précision des signaux de navigation GPS. Dans le domaine des réseaux, l'entreprise assure la connectivité entre les 3600 sites du groupe Intermarché en Europe. Par ailleurs, Telespazio France est missionnée pour la surveillance d'infrastructures industrielles, notamment pétrolières. La liste des champs d'intervention est encore longue, sauf que « *ce marché des applications spatiales revêt encore un fort potentiel, en particulier dans l'observation de la Terre* », souligne Laurent Husson. Et de justifier la création l'année dernière d'un « Earth lab » sur le site Aérocampus Aquitaine, près de Bordeaux. « *Ce centre de R&D résulte d'un partenariat public-privé afin de proposer, toujours à partir des technologies satellitaires, des services dans le domaine de la géo-information,* détaille le vice-président de Telespazio France. *Des applications concrètes sont particulièrement attendues dans le domaine viticole, en partenariat avec des laboratoires et professionnels du secteur concerné.* » Un investissement d'environ 11 millions d'euros, dont 7 millions sont financés directement par Telespazio France. L'ambition ne s'arrête pas là. Un autre projet d'« Earth Lab », sur le modèle bordelais, est en cours d'installation à Libreville, au Gabon, tandis que des projets sont en cours de discussion au Vietnam, au Luxembourg et en Amérique du Sud. « *Pour la première fois va être organisé un réseau mondial de R&D au plus proche des besoins des populations,* souligne Laurent Husson. *Nous pourrons ainsi leur fournir une réponse en passant par la technologie satellitaire.* » Un gisement d'applications via le satellite à fort potentiel encore à explorer! ■

Encore cantonné à la diffusion d'informations complémentaires, le second écran pourrait enrichir son contenu par l'intermédiaire des données spatiales.
© STUDIO NYX ANGOULÊME

PLUS D'INFORMATIONS
Le MIPTV se déroule du 7 au 10 avril 2014 au palais des Festivals, à Cannes.

FRANCE

Ils n'attendent pas les élections de mai pour parler d'Europe. Comment patrons et élus tirent profit des échanges transfrontaliers entre Toulouse et l'Espagne.

Quand le business toulousain fleurit par-delà les Pyrénées

Un rouleau d'aluminium alimentant une presse sur le site de la société Pivaudran, à Souillac. L'alliance avec l'entreprise catalane Tesem permet de répondre à des appels d'offres bien plus importants.
© PIVAUDRAN

PAR **HUGUES-OLIVIER DUMEZ**
@Hugodumez

« *Nos cousins espagnols* », c'est le terme affectif qu'emploie Marc Pivaudran pour évoquer les liens entre sa société et l'entreprise Tesem, basée en Catalogne, de l'autre côté des Pyrénées. Ce partenariat noué il y a dix ans entre les deux sociétés spécialisées dans l'emballage pour cosmétiques avait suscité de légères inquiétudes auprès de certains salariés de l'entreprise Pivaudran. « *Peut-être y avait-il le spectre d'une délocalisation de notre site de production vers l'Espagne* », admet Marc Pivaudran, PDG de l'entreprise familiale qui emploie 175 salariés à Souillac (Lot). Des inquiétudes rapidement balayées par les faits. Cette alliance franco-espagnole permet de répondre aux nouvelles exigences du marché. « *La stratégie de nos clients Chanel, LVMH ou Hermès est désormais d'inonder le marché lors de la commercialisation d'un nouveau produit,* détaille-t-il. *Quand auparavant il fallait produire un million de flacons, ce sont désormais cinq millions qu'il faut dès le lancement. Ce partenariat noué avec l'Espagne permet de répondre aux appels d'offres tout en rassurant nos clients sur nos capacités de production.* » Un projet collaboratif est actuellement mené au sein des deux bureaux d'études, à la demande d'un géant de la cosmétique qui lance un nouveau produit en septembre.

Autre entreprise tirant profit des accords européens de libre circulation des biens et des personnes, Mécamont Hydro, dans les Hautes-Pyrénées, spécialisée dans la maintenance des remontées mécaniques. « *J'ai connu l'époque des douanes,* se remémore Hervé Blanchard, son PDG. *Deux jours minimum de formalités administratives étaient nécessaires rien que pour de l'importation provisoire. Et je ne parle pas des problèmes de change.* » Fini les contraintes administratives? C'est en tout cas la position de cet Européen convaincu qui compte aujourd'hui d'importants clients espagnols à l'image de la station de ski Baqueira Beret, le « Megève des Pyrénées ». « *L'harmonisation de la réglementation européenne facilite le business* », reconnaît Ludovic Le Moan, PDG de Sigfox, opérateur cellulaire bas débit dédié à l'Internet des objets. La société toulousaine a dernièrement annoncé le déploiement de son réseau en Espagne en partenariat avec Abertis Telecom.

Les entreprises innovantes peuvent aussi trouver auprès des fournisseurs espagnols des partenaires plus réceptifs à leurs projets. « *Aucun fabricant français ne croyait en notre projet, alors nous nous sommes tournés vers l'autre côté de la frontière* », souligne Bernard Thouy, dont l'entreprise du même nom est basée à Castres (Tarn). Pari réussi pour la société Thouy, qui commercialise ainsi deux millions de gobelets en plastique par an, « *réutilisables, écologiques et personnalisables* ».

DES APPELS À PROJETS CONJOINTS

Une solution d'ores et déjà adoptée par le club de foot belge d'Anderlecht, dont les gobelets distribués dans l'enceinte du stade sont aujourd'hui à l'effigie des joueurs.

Dernier exemple, enfin, avec le groupe Nutrition et Santé, qui commercialise, entre autres, la marque Gerblé. Le numéro un de l'alimentation diététique et biologique emploie 200 personnes sur son site de production près de Barcelone. « *Les charges y sont moins élevées qu'en France* », reconnaît Didier Suberbielle, président du directoire de Nutrition et Santé, dont le groupe est historiquement ancré à Revel, en Haute-Garonne. Bien que tributaire du contexte économique, le groupe réalise 15% de son chiffre d'affaires en Espagne.

Pour autant, des efforts restent à faire quant à la vitalité des échanges transfrontaliers. Selon les chiffres du commerce extérieur, Midi-Pyrénées n'exporte en Espagne qu'à hauteur de 2,3 milliards d'euros, contre 8,7 milliards d'euros entre le Nord-Pas-de-Calais et la Belgique. C'est pourquoi, née en 2004 d'une coopération politique entre Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon et les communautés autonomes de Catalogne et des îles Baléares, l'euro-région Pyrénées-Méditerranée lance des appels à projets conjoints. « *Même si la crise économique actuelle – qui contraint les finances publiques de nos voisins espagnols plus encore que les nôtres – ne nous permet pas d'aller aussi vite que nous le voudrions,* admet Martin Malvy, président du conseil régional de Midi-Pyrénées, qui assure la présidence de l'eurorégion depuis 2012. *Toutefois, la nouvelle ligne TGV directe entre Toulouse et Barcelone va incontestablement renforcer les liens entre nos entreprises.* »

UNE MUTUALISATION DES COMPÉTENCES BÉNÉFIQUE

À l'échelle de la métropole, Toulouse s'est associé avec la Catalogne dans le cadre du programme ÉcoHabitat pour créer un label dans la conception et la production de l'habitat adapté à la spécificité du climat des villes du Sud. Les pôles de compétitivité jouent également leur rôle, en particulier dans l'aéronautique où les enjeux économiques sont considérables. Aerospace Valley entreprend des coopérations avec d'autres clusters, notamment l'espagnol Hegan, afin d'encourager les projets collaboratifs dans l'avion plus électrique ou l'aérostructure. « *Des PME de la* supply chain *vont avoir tendance à développer de nouveaux procédés sans se soucier nécessairement de ce qui existe déjà de l'autre côté des Pyrénées,* souligne François Aumonier, chef de projets européens pour Aerospace Valley. *Notre ambition est de cibler des projets d'innovation en regroupant les entreprises par complémentarité, afin de mutualiser les forces face à l'arrivée de nouveaux concurrents dans la course au leadership.* »

De son côté, le pôle Agri Sud-Ouest Innovation soutient le projet transfrontalier E-Pasto, un système de clôtures virtuelles à destination des éleveurs pour les aider dans la gestion de leurs troupeaux. Enfin, la CCI de Midi-Pyrénées œuvre depuis deux ans à la création d'un réseau transfrontalier avec l'Aquitaine, l'Aragon, la Navarre et La Rioja. Dénommé Eneco2, ce projet européen au service du développement durable est soutenu par les fonds européens Feder. À titre d'exemple, le toulousain Gaches Chimie s'est vu financer son déplacement lors d'un salon à Saragosse pour son procédé de traitement de l'eau des piscines. Avec rendez-vous d'affaires programmés et traduction assurée. Autant de raisons pour tous ces entrepreneurs d'aimer l'Europe et d'en vouloir davantage. ■

PLUS D'INFORMATIONS
Le 4e sommet économique du Grand Sud se tient à Toulouse les 7 et 8 avril sur le thème : « L'Europe, un frein ou un atout pour faire émerger des leaders économiques mondiaux ? »

L'ESPAGNE MISE SUR TOULOUSE

Le port de Barcelone s'ancre… à Toulouse! Un terminal maritime permet à la capitale de la Catalogne de développer son commerce maritime en apportant une solution alternative aux opérateurs logistiques de Midi-Pyrénées. La plate-forme, située à Eurocentre, au nord de Toulouse, héberge 30 000 m² d'entrepôts logistiques, dont une partie des marchandises des Laboratoires Pierre Fabre. Des services ferroviaires gérés par deux entreprises, l'une française, l'autre espagnole, ont été développés. Début 2014, l'opérateur logistique de l'A400M à Séville, le groupe espagnol LTK, s'est installé sur le même site, « pour nous rapprocher notamment du principal client, Airbus », justifie Jesús Aznar Álvarez, directeur général de LTK, qui déménage personnellement dans la Ville rose. Une décision stratégique à l'heure où Aerospace Valley veut réorganiser la chaîne logistique. ■ H.-O.D.

ÉTATS-UNIS

La Metropolitan Transportation Authority, la régie des transports de Big Apple, construit une nouvelle ligne de métro et une de train-RER. L'impact attendu est énorme, sur le développement tant économique qu'environnemental.

PAR **MARIE-AUDE PANOSSIAN,**
À NEW YORK

Métro et RER, deux chantiers pharaoniques à New York

Longtemps, ses projets ont déraillé. Faute de financement suffisant, de volonté politique, de peur de voir New York se transformer en un vaste chantier. Mais de décennie en décennie, de PDG démocrate en PDG républicain, la MTA (Metropolitan Transportation Authority), la RATP locale, en quelque sorte, a tenu bon. Et a fini par l'emporter. L'est de la ville va enfin être désengorgé, entre 2016 et 2022. Le temps pour l'entreprise publique d'achever deux de ses principaux ouvrages pharaoniques : une nouvelle ligne de métro, le Seconde Avenue Subway (SAS), et l'allongement de la ligne Q d'une part; la construction de l'East Side Access (ESA), une ligne de train-RER qui reliera Long Island à Grand Central Terminal, d'autre part.

Et il était temps! Car Big Apple s'avère beaucoup plus dépendant de son système de transit que n'importe quelle autre ville du pays. Chaque jour, la métropole recense 700000 voitures dans ses rues, plus de cinq millions de voyageurs dans le métro et dans l'équivalent du RER, dont 560000 font la navette entre la Grosse Pomme et les banlieues. L'arrivée de transports rapides, efficaces et fiables apparaît donc comme l'une des clés pour que Manhattan demeure un bassin d'emplois, un lieu attrayant et économiquement compétitif.

Or, depuis cinquante ans, aucun chantier d'envergure n'a été entrepris en ce sens. Rien n'a été effectué pour soulager la ligne 6, la seule qui, côté est, relie le nord de l'île au sud. Et pourtant, c'est la plus chargée du pays, elle transporte chaque jour 1,3 million de passagers et connaît aux heures de pointe de gros retards, sans parler des quais de métro dangereusement bondés. Autant de facteurs peu susceptibles de favoriser une bonne productivité, comme le constatait dans un rapport de 2009 la représentante au Congrès de l'East Side New York, Carolyn B. Maloney.

C'est pour rééquilibrer cette situation étonnante et paradoxale dans une ville qui ne cesse d'innover qu'a débuté en 2007 la construction de la ligne T. Appelée aussi Second Avenue Subway car elle passe sous la IIe Avenue, elle va s'étendre sur 13,6 km en souterrain, relier la 125e Rue au nord à Hanover Square au sud, en traversant les quartiers de Harlem, Upper East Side, East Midtown, Gramercy Park, East Village, Lower East Side, Chinatown et Lower Manhattan. Soit 16 nouvelles stations en tout dont trois verront le jour en 2016, la fin des travaux étant prévue pour 2022. Parallèle à la T, la Q est, elle, dotée de trois nouveaux arrêts (96e, 86e, 72e Rues), qui seront accessibles au public dès 2016.

UN COÛT COLOSSAL DE 17 MILLIARDS DE DOLLARS

Une fois ce chantier achevé, 200000 personnes devraient utiliser ce tronçon, ce qui allégera de 25% la ligne 6 et réduira d'au moins dix minutes le temps de transport de beaucoup de voyageurs venant de l'Upper East Side. Pour leur confort, la MTA a tout prévu. Les stations seront équipées d'escaliers, d'escalators ainsi que d'ascenseurs pour les personnes handicapées. En outre un système de climatisation chaud-froid a été installé. Quant aux fortes nuisances sonores, elles seront largement atténuées par des « voies à faibles vibrations » permettant de réduire leur portée comme leur ampleur. De plus, téléphones portables et autres objets connectés seront – enfin – utilisables dans les rames de ce métro du XXIe siècle.

Ces travaux ont un coût colossal – 17 milliards de dollars –, ce qui explique qu'ils aient été aussi longtemps différés. Mais même s'ils sont presque entièrement supportés par la MTA, puisque l'État fédéral n'a apporté que 1,3 milliard et celui de New York… 450 millions, l'entreprise publique reste confiante. Elle remboursera sa dette, dit-elle, grâce aux tickets de transport et aux péages des ponts et tunnels. De plus, comme le font remarquer les partisans du projet, les retombées seront à la hauteur de l'investissement. Avec des transports plus efficaces, les New-Yorkais se montreront sans doute moins enclins à prendre leur voiture. L'effet sur la pollution et les embouteillages devrait donc être très net.

Par ailleurs, cet accroissement de service public conduit d'ores et déjà à une gentrification des quartiers traversés par la nouvelle ligne. La hausse du prix de l'immobilier et l'ouverture de commerces haut de gamme et de restaurants cosy attirent une population financièrement aisée qui fait fonctionner l'économie locale et chasse les habitants-consommateurs les moins « rentables ». Enfin, comme le remarque Carolyn B. Maloney, *« réduire le temps de transport dans le couloir le plus fortement congestionné de la nation et qui possède la plus grande valeur commerciale va augmenter considérablement la capacité de New York à rivaliser avec d'autres régions qui offrent un climat plus clément, moins de stress ou une meilleure qualité de vie… Cela attire et retient les employeurs »*. Si l'argument vaut pour le Second Avenue Subway, il est au moins aussi pertinent pour l'ESA.

Démarrée en 2006, cette construction a pour ambition de compléter le trajet du Long Island Rail Road (LIRR) en reliant Long Island non pas à Penn Station, comme c'est actuellement le cas, mais à Grand Central Terminal, dans l'est de Manhattan. Et ce afin de permettre à plus de la moitié des 272000 passagers de se rapprocher de Grand Central Park Avenue, véritable hub pour grandes entreprises et CSP+. Si la date de fin des travaux oscille entre 2019 et 2023, c'est que le chantier – le plus gros en matière d'infrastructures aux États-Unis depuis 1950 – est monumental : 17,5 km de tunnels, pose de nouveaux rails pour traverser Sunnyside Queens, passage sous l'East River via le tunnel de la 63e Rue, puis, de là, creusement d'un souterrain pour rejoindre la mythique gare et construction d'une nouvelle station dans les sous-sols. Durant l'heure de pointe, ses huit quais flambant neufs prévoient d'accueillir jusqu'à 24 trains par heure, soit en moyenne 162000 personnes par jour, ce qui augmentera de 50% les entrées dans Manhattan. Bon point pour le business aussi, cette connexion permettra de rejoindre l'aéroport international JFK plus rapidement.

UN FACTEUR 3,4 DE RETOUR SUR INVESTISSEMENT ESPÉRÉ

Le coût de l'opération fait cependant grincer des dents : 10,8 milliards de dollars, au lieu des 6,5 milliards prévus initialement il y a un peu plus de quatorze ans. *« Des experts nous disent qu'investir dans les infrastructures est ce qui rapporte le plus parmi toutes les autres industries de New York,* tempère Carolyn Maloney. *Un milliard dépensé dans des transports en commun à NY State génère une activité économique de 3,4 milliards. »* Selon elle, lorsque le SAS et l'ESA seront achevés, ils augmenteront la capacité du Central Business District (CBD). Plus d'employés pourront venir y travailler, ils auront besoin de davantage de bureaux, de magasins, de logements. Ils réduiront les trajets en voiture et les pollutions associées.

Sur Long Island, certains tirent les mêmes conclusions. *« L'ESA va fortement stimuler l'économie de la région,* confirme Juliette Michaelson, vice-présidente de l'Association Regional Plan. *Si les trajets sont plus courts, les gens ont plus de temps pour faire autre chose et ils sont prêts à payer pour cet avantage. »* De plus, selon leur calcul, environ 600000 foyers devraient voir la valeur de leur bien augmenter en moyenne de 7300 dollars. Tout comme dans le Queens, d'ailleurs. Alors, si les autorités y ont mis le temps, cette fois, les New-Yorkais se disent que désormais même les transports vont avoir un train d'avance. ■

Le chantier de l'East Side Access, ligne de train qui reliera Long Island à Grand Central Terminal, est, en matière d'infrastructures, le plus gros aux États-Unis depuis 1950.
© MTA CAPITAL CONSTRUCTION/REHEMA TRIMIEW

LA TRIBUNE - VENDREDI 4 AVRIL 2014 - N° 85 - **WWW.LATRIBUNE.FR**

Entretien exclusif avec Franck Elbase, co-fondateur d'Investir on-line

« Immobilier, cinéma, école de cuisine… Comment optimiser ses investissements en France ? »

Franck Elbase, P.D.G de Conseils Experts Audit International, la société d'expertise comptable spécialisée dans le cinéma, est le co-fondateur, avec ses associés, d'Investir on-line (IOL), une plate-forme qui cible les investisseurs en quête de produits de diversification originaux, dans tous les secteurs.

Franck Elbase, co-fondateur d'Investir on-line

Vous lancez ce 4 avril, avec vos associés, le site internet Investir on-line (IOL). De quoi s'agit-il ?

C'est une plate-forme destinée aux investisseurs qui cherchent à diversifier leurs actifs.
Un carrefour avec d'un côté des annonceurs qui ont des projets à financer, et de l'autre des investisseurs qui ne se satisfont pas des Sicav, assurances-vie et autres livrets proposés par leurs banquiers. Le site donne de la visibilité et agrège au contraire des produits hors marché dans l'immobilier, les nouvelles technologies, le cinéma ou tout autre secteur. Pour prendre une image, Investir on-line est un peu l'équivalent de MyMajorCompany pour investisseurs avertis. Car contrairement à ce site de financement participatif, nous ne faisons pas dans le « crowd funding », où les tickets tournent autour de 15, 20 ou 30 €. Cela dépendra des projets que nous sélectionnerons mais nous serons plutôt sur des tickets significatifs voir beaucoup plus sur certaines opérations immobilières.

Qu'entendez-vous plus précisément par investisseur averti ?

Ce peut être un chef d'entreprise qui vient de vendre sa société ou envisage de diversifier ses actifs. Nous ciblons clairement un investisseur capable de prendre le temps et le recul nécessaires pour analyser précisément un projet avant d'y investir.

L'idée d'Investir on-line est de les aider à diversifier avec succès leur portefeuille.

L'accès aux projets est ouvert mais il y a des engagements de confidentialité pour aller plus loin. Nous sommes vraiment dans une logique de « Club-deal » pour investisseurs privés en quête de nouvelles opportunités d'investissement. Ensuite, le modèle économique du site est assez simple : l'annonceur paie un montant pour installer son annonce.
Puis en fonction du montant, le site perçoit une commission pour chaque opération réalisée.

Comment sélectionnez-vous les projets ?

Les projets sont sélectionnés en amont par un comité d'experts constitué de spécialistes métiers. Ce peut être un produit immobilier très original et introuvable, des parts de SCI qui détient un bien loué à une Grande Entreprise pour une longue période, un projet cinématographique, une comédie musicale avec un tour de table, une école de formation montée par un chef étoilé, une application iPhone d'un jeune talent qu'on a flairé… Investir on-Line est multi-horizon. Le montant de l'investissement varie évidemment selon les dossiers. Si c'est un programme immobilier, cela peut être important, alors que si c'est une simple application iPhone, on est dans une logique de start-up. Les investisseurs ont accès à des dossiers complets sur chaque projet. Tout est transparent et clairement expliqué. Chaque projet a son cycle propre. L'investisseur peut naviguer dans tous les compartiments et aller directement vers ce qui l'intéresse en priorité. C'est la force d'Internet de permettre un accès plus direct à l'information et aux projets. Nous espérons en présenter beaucoup et de qualité.

Qu'est-ce qui a motivé ce positionnement ? Et notamment cette idée d'offrir des produits d'investissement que proposent rarement, pour ne pas dire jamais, les banquiers?

Mon cabinet d'expertise conseil et d'audit est spécialisé depuis de nombreuses années dans le secteur du cinéma et l'entertainment, comme le spectacle vivant. Avec pour clients de grandes sociétés comme TF1, EuropaCorp, ou Réservoir Prod. Et bien sûr des producteurs indépendants et des comédiens, que ce soit pour leur société ou leur fiscalité personnelle. Au fil des ans, nos activités se sont diversifiées. Nous avons vu arriver les animateurs producteurs, audité et accompagné les premières grandes comédies musicales comme Notre Dame de Paris ou Les Dix Commandements. Nous avons contribué à faire rentrer dans leur plan de financement des partenaires médias, télévisions et radios. Parallèlement, nous avons été amenés à encourager la production en France et participé, avec le Centre national du cinéma (CNC) et Bercy, à la rédaction du crédit d'impôt cinéma. Nous avons aussi participé à la mise en place d'un crédit d'impôt international pour encourager les sociétés étrangères à venir tourner en France. A force de suivre les dossiers de financement du cinéma, nous sommes de ceux à l'origine, en 2012, du premier fond d'equity dans le cinéma, baptisé Ciné France 1888, et doté de 25 millions d'euros.

Si l'on se place du côté des investisseurs ?

Dans tous les projets, comme ceux présentés par Investir on-line, c'est d'abord la rentabilité qui nous intéresse et que nous analysons et la rareté du produit. Dans le cinéma, on a d'ailleurs senti très tôt qu'il fallait réfléchir à des sources alternatives de financement, les chaînes et les investisseurs traditionnels ayant tendance à mettre moins d'argent dans la production. Notre participation dans Ciné France 1888 nous a aussi ouvert au monde du private equity et des investisseurs privés. Aujourd'hui nous pensons que l'equity en « club deal » est une solution alternative de financement sur tous les secteurs.

Ces investisseurs privés, justement, sont-ils vraiment prêts à sortir des produits classiques?

Bien sûr, même s'il faut évidemment faire preuve de pédagogie. Mais ils sont demandeurs de nouveaux produits. Les propositions que leur font leurs banquiers leur apparaissent souvent de moins en moins intéressantes, tant en terme de retour sur investissement que de typologie d'offres. Le fond Ciné France 1888 a pourtant fait la démonstration que le cinéma pouvait être rentable. Ce fond est une vraie source de diversification des investissements.
Il est déjà intervenu sur plus de 14 productions, dont les films 9 mois ferme d'Albert Dupontel ou Yves Saint Laurent de Jalil Lespert. Nous obtenons de très bons retours sur investissement.

Investir on-line ne propose pas seulement du cinéma, mais aussi de l'immobilier et des nouvelles technologies. Entre l'immobilier et le cinéma, il y a pourtant un monde.

Nous sommes au contraire sur des modèles de financement très proches. Nous arrivons par exemple à expliquer le cinéma à des investisseurs néophytes en la matière en faisant le parallèle avec l'immobilier. Nous sommes aujourd'hui dans une autre logique. Quand on traite les projets de manière transparente et avec un objectif économique, on peut être rentable. Il y a pas mal d'évangélisation à faire mais avec de la pédagogie et du temps, on arrive à mener ces projets à bien.

Quels sont les objectifs d'Investir on-line?

Ils sont illimités ! Comme ce type d'offre n'existe pas, elle peut intéresser beaucoup d'annonceurs et d'investisseurs. En côtoyant les professionnels du private banking, nous avons constaté qu'il y avait de l'argent, du patrimoine « liquide » et une attente des investisseurs. Il faut être force de proposition, ne pas faire et leur proposer n'importe quoi, c'est clair, mais ils attendent beaucoup plus, aujourd'hui. L'idée d'Investir on-line est vraiment de les aider à diversifier avec succès leur portefeuille.

@nvestir on-line
THE BEST WAY TO INVEST

ANALYSE

Les sophismes et dangers des thèses antieuro

Les attaques contre l'euro sont récurrentes. Elles alimentent un argumentaire qui ne tient pas la route : l'inflation et la dévaluation que pourrait entraîner un retour au franc n'apporteraient aucun bienfait à l'économie.

© JÉRÔME AROWAS

JEAN-MARC DANIEL
ÉCONOMISTE, PROFESSEUR ASSOCIÉ À L'ESCP EUROPE, DIRECTEUR DE LA RÉDACTION DE LA REVUE *SOCIÉTAL*.

La revendication de la sortie de la zone euro a ceci de commode que, comme désormais cette option est improbable, la porter permet d'affirmer haut et fort que nous sommes victimes de l'aveuglement européiste de nos dirigeants et de ne pas aller au-delà dans les réflexions sur les raisons réelles et objectives du ralentissement de notre croissance.

Il ne faut pas pour autant négliger ces attaques récurrentes contre l'euro et n'y voir que la recherche du confort mondain qu'offre toute position marginale. Celles-ci viennent en premier lieu d'une sourde alliance entre les eurosceptiques, la presse anglaise emmenée par le *Financial Times,* et une partie de l'administration américaine désireuse de se défaire une fois pour toutes d'un rival du dollar, qui sonnent l'hallali, avec la complicité plus ou moins volontaire de ce que Lénine appelait les « *idiots utiles* », intellectuels soutenant sans en mesurer les conséquences un combat qui les dépasse. Mais elles se nourrissent d'un argumentaire économique qu'il faut analyser finement pour en dénoncer les dangers et les sophismes.

RETROUVER LE « TRIANGLE DE MUNDELL »

Quel serait le premier argument en faveur d'un retour au franc? Incontestablement, la volonté de récupérer notre autonomie de politique monétaire et notre capacité à déterminer notre taux de change. Or, ce que montre alors la théorie économique au travers du théorème des incompatibilités de Mundell, c'est qu'il faudrait restaurer le contrôle des changes. La population a-t-elle vraiment la nostalgie des moments où sa liberté de voyager était limitée par ce type de contrôle?

Écartons donc le contrôle des changes et ne gardons que la volonté de retrouver la maîtrise de la politique monétaire. Cela ne pourrait avoir de sens que pour rompre avec l'actuelle politique monétaire, c'est-à-dire pour s'engager dans une recherche systématique d'inflation, avec, du fait de l'absence de contrôle des changes, une glissade concomitante du taux de change. Ce sont les bienfaits supposés de ce couple inflation/dévaluation qui fondent l'essentiel des justifications avancées par les partisans d'une sortie de la zone euro.

Revenons donc sur l'inflation. Comme le disait naguère le syndicaliste André Bergeron, elle donne du « grain à moudre ». Mais à l'époque même d'André Bergeron, les syndicats disaient : « *Les prix et les salaires montent en parallèle, mais les prix prennent l'ascenseur et les salaires l'escalier.* » L'inflation est en fait un leurre qui ampute le pouvoir d'achat au point que certains économistes parlent d'« impôt d'inflation ».

On peut néanmoins trouver une utilité à l'inflation en ce sens qu'elle efface les dettes, notamment la dette publique. Cet argument est cependant de plus en plus fragile car, d'ores et déjà, 10% de la dette publique sont indexés sur les prix, comme naguère certains emprunts étaient indexés sur l'or.

TAUX NULS SUR LA DETTE PUBLIQUE, ET APRÈS?

Enfin, l'inflation forte finit par signifier un taux d'intérêt de plus en plus haut. Pour éviter les conséquences de cette hausse sur la charge de la dette, certains, développant assez souvent une argumentation plus ou moins paranoïaque sur la loi sur la Banque de France de 1973, voient dans le retour au franc la possibilité d'un retour aux assignats, c'est-à-dire à un financement à taux zéro du déficit budgétaire. Comme les partisans de cette politique se réclament de Maurice Allais, rappelons-leur que celui-ci a établi que l'optimalité de la croissance repose sur l'égalité entre le taux d'intérêt moyen dans l'économie et le taux de croissance.

De ce fait, un taux nul sur la dette publique conduit automatiquement à un renchérissement du taux d'intérêt pour les entreprises et, ipso facto, à un ralentissement des investissements. Il est vain de chercher à manipuler les taux d'intérêt sauf à s'engager de plus en plus dans une économie administrée dont les libertés économiques et publiques finissent par faire les frais.

Si la dévaluation conduit à l'inflation par renchérissement du coût des importations, on lui attribue le mérite de favoriser les exportations et, par ce biais, la croissance. C'est oublier que les gains à l'export des dévaluations compétitives de naguère étaient rapidement grignotés par l'inflation. Si bien que pour en garder les bénéfices on les accompagnait d'une politique monétaire restrictive et plus généralement d'une politique d'austérité qui n'avait rien à envier à celles mises en œuvre en Europe du Sud et à laquelle les partisans de la sortie de la zone euro prétendent vouloir échapper. Plus généralement une dévaluation signifie une baisse des termes de l'échange, c'est-à-dire une perte de pouvoir d'achat de l'heure de travail national et donc, en conséquence, une forme de cadeau aux acheteurs étrangers que rien ne justifie.

UNE EXPLOSION DE LA FACTURE PÉTROLIÈRE

Une des traductions les plus évidentes de cette perte de pouvoir d'achat est l'évolution de la facture pétrolière. En cas de dévaluation, celle-ci exploserait dans des proportions donnant à l'écotaxe que dénoncent les bonnets rouges le statut d'anodine ponction...

En revanche, aujourd'hui en France, en un an, la hausse de 6,5% de l'euro par rapport au dollar a permis une baisse à la pompe de 10 centimes par litre de carburant et une réduction de notre déficit commercial de 5 milliards d'euros.

Signalons enfin que, à propos des dévaluations et des mesures protectionnistes, les économistes théorisent l'effet Stolper-Samuelson. Celui-ci en décrit certaines conséquences nocives. On peut en résumer le mécanisme en remarquant que, quand les secteurs industriels abrités profitent d'un taux de change minoré pour soit augmenter leurs prix, soit améliorer leurs parts de marché, ils n'utilisent pas la situation pour préparer l'avenir sous forme d'investissements. Ils consacrent les moyens supplémentaires ainsi obtenus à maintenir un volant important de travail non qualifié.

Les facilités apparentes offertes par la compétitivité liée à la dévaluation se gaspillent dans la distribution instantanée de revenus, distribution d'autant plus fréquente qu'elle est rendue nécessaire par l'inflation importée.

Gardons donc l'euro, car sa disparition constituerait un cataclysme politique qui se combinerait, quoi qu'en pensent certains, avec une explosion inflationniste dont personne ne sortirait indemne. ■

Retourner au franc pour retrouver notre autonomie de politique monétaire... mais au prix d'un contrôle des changes?

© JEAN-PIERRE MULLER/ AFP

IDÉES

Lutter contre le gaspillage alimentaire grâce aux nouvelles technologies

La traçabilité des produits est essentielle pour lutter contre le gaspillage alimentaire. De nouvelles solutions high-tech de collecte des données y contribuent.

© DR

JAIME FARIA
TERRITORY MANAGER FRANCE, ZEBRA TECHNOLOGIES

Le gaspillage alimentaire planétaire constitue un sujet de préoccupation économique, environnemental et éthique pour l'ensemble du secteur alimentaire. Selon le rapport 2013 de l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, il atteint près d'un milliard de dollars chaque année dans le monde. Si le manque d'installations, les erreurs humaines et l'insuffisance technologique dans les pays en voie de développement peuvent être incriminés, ils ne sont pas les seuls responsables.

Le gaspillage alimentaire dans les pays développés serait dû, dans la plupart des cas, à des pratiques marketing inefficaces et aux comportements des consommateurs. Une tendance qui s'illustre notamment par la confusion au sujet des dates de péremption sur les étiquettes ou par les normes qualité exagérant l'importance de l'aspect ou de l'emballage du produit. La question que l'on se pose est de savoir comment utiliser au mieux les technologies pour s'assurer que les commerçants, la grande distribution et les consommateurs ne jettent pas de nourriture encore apte à la consommation.

DES CODES-BARRES AUX PUCES RFID

Les commerçants, mais aussi les fabricants et producteurs d'aliments, doivent profiter au maximum des possibilités offertes par les nouvelles technologies. Celles-ci peuvent en effet leur fournir des informations détaillées et incluses sur les codes-barres : origine des produits, conseils de stockage, recettes et astuces pour lutter contre le gaspillage alimentaire.

En outre, les systèmes de localisation et le suivi des produits peuvent être utilisés afin de tenir informée toute personne intervenant dans le processus. Cela nécessite toutefois une certaine volonté de coopération ou d'implication de la part des participants sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

La collecte des données, qui rend un produit entièrement visible et transparent de la fabrication à la chaîne logistique d'approvisionnement, est rendue possible grâce aux technologies d'identification automatique – codes-barres ou solutions de radio-identification (RFID). Les étiquettes RFID à puce réinscriptible dotées d'une mémoire suffisante prennent en charge les codes produits électroniques (EPC), qui identifient le fabricant, la catégorie de produit et l'article en tant que tel.

GARANTIR LA FRAÎCHEUR DES PRODUITS

Grâce à des encodeurs, les étiquettes RFID peuvent être mises à jour (date et enregistrement de transactions) pour créer des suivis électroniques. Les tags RFID actifs (avec batteries) peuvent également enregistrer les températures et d'autres données environnementales critiques pour le secteur des produits frais. Cela permet au commerçant de savoir par quel chemin ses produits sont déjà passés et ainsi garantir leur fraîcheur. L'automatisation de la collecte de données accélère leur traitement. Elle réduit également les coûts, en posant les bases pour d'autres processus métier performants. Grâce à un niveau de précision de 99%, les codes-barres et les technologies RFID contribuent à prévenir les erreurs lors de la préparation et de l'expédition des commandes – erreurs particulièrement fréquentes dans l'industrie de l'alimentation et de la distribution. L'ajout des numéros de lots et des dates de péremption sur un code-barres permet de s'assurer que les informations sont enregistrées correctement et de manière automatique, en tout point de la chaîne d'approvisionnement.

Les commerçants doivent pouvoir s'appuyer sur un système d'identification automatique fiable. Le groupe agroalimentaire hongrois Univer (univer.hu) est un bon exemple. La société a fait appel à Zebra Technologies pour personnaliser l'identification de ses produits d'alimentation pour bébés. Une étiquette avec code-barres est placée sur chaque unité à l'issue du processus de fabrication.

Bientôt, les consommateurs pourront scanner les codes-barres avec leur smartphone pour connaître le lieu et la date de production de leurs aliments.
©WILFRIED MAISY/REA

Grâce à cette étiquette, la lecture d'un seul code-barres permet d'identifier chaque unité sans ralentir la production. Les informations sur l'étiquette indiquent quel produit est en amont de la chaîne, sa date de fabrication, sa composition, sa date de péremption et sa qualification. Le système informatique indique aussi quelle chaîne déplacer et à quel moment, en fonction de dates de péremption spécifiques et d'autres paramètres.

NE PLUS JETER SANS SAVOIR

Les consommateurs exigent de plus en plus d'informations sur leurs achats alimentaires, ce qui sera bientôt possible avec l'arrivée de cette technologie. Ils pourront ainsi scanner les codes-barres à l'aide d'applications mobiles pour connaître la valeur nutritionnelle, les données relatives aux allergies, le lieu et la date de production de leurs aliments. Ils pourront même consulter des renseignements sur le producteur ou l'agriculteur. Reste à espérer que ces informations les inciteront à réfléchir avant de jeter des aliments encore bons.

De nombreuses organisations de l'industrie alimentaire ont déjà pris des initiatives pour améliorer la traçabilité des produits et commencent à obtenir un retour sur investissement qui se traduit par une réduction des coûts de rappel de produits, une amélioration des rotations, une réduction du coût de la main-d'œuvre et une notoriété accrue de leurs marques. Le consommateur veut désormais en savoir plus sur les aliments qu'il achète.

Et grâce à une application sur son smartphone qui lit les codes-barres, il a accès à de nombreuses informations. Ces dernières sont en fait l'ultime outil de marketing pour le distributeur et contribuent à une meilleure gestion des produits de son commerce. ■

ABONNEZ-VOUS

Tous les vendredis,
VOTRE HEBDOMADAIRE

Chaque jour,
VOTRE ÉDITION QUOTIDIENNE

Chaque instant,
SUR LA TRIBUNE.FR

37€ TTC / mois*

Je m'abonne à l'hebdomadaire papier et au quotidien numérique pour 430.95€ HT soit 440€ TTC/an

M. ☐ Mme ☐ Société _____

Nom _____ Prénom _____

Adresse _____

_____

CP |_|_|_|_|_| Ville _____

Tél |_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|

E-mail ** _____

Par chèque bancaire à l'ordre de La Tribune Nouvelle

Par carte bancaire n° |_|_|_|_| |_|_|_|_| |_|_|_|_| |_|_|_|_|

Expire fin |_|_|/|_|_| Date et signature :

Cryptogramme*** |_|_|_| __/__/__

À réception de facture (par chèque ou virement)

Si adresse de facturation différente d'adresse de livraison :

Raison sociale _____

Adresse de facturation _____

CP |_|_|_|_|_| Ville _____

Bulletin à retourner à : La Tribune – Service Abonnements – 2 rue de Châteaudun – 75009 Paris

* paiement à l'année sans possibilité d'échelonnement ** indispensable pour recevoir vos codes d'accès *** inscrit à l'arrière de votre CB

VU DE BRUXELLES

« Barack a tout dit »

FLORENCE AUTRET
CORRESPONDANTE À BRUXELLES

RETROUVEZ SUR LATRIBUNE.FR SON BLOG « VU DE BRUXELLES »

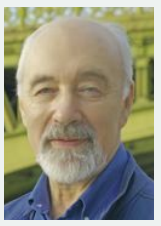
Le son parle parfois plus que l'image. Ce mercredi 26 mars, jour de la visite de Barack Obama à Bruxelles, le crépitement des flashs au moment où le président des États-Unis levait les mains de son pupitre pour accompagner sa leçon de choses d'un balai digital en disait plus sur l'état des relations entre les deux rives de l'Atlantique que bien des discours. Il révélait une fascination et transmettait le message du président américain. Obama n'a pas pointé du doigt les Européens, il leur a plutôt lancé une invitation... à grandir. Son message? Face à la Russie, nous, Américains, sommes en mesure de vous aider en exportant vers le Vieux Continent tout le gaz liquide dont vous avez besoin. Mais cela n'arrivera « *pas du jour au lendemain* ». Et pour débloquer les licences d'exportation du gaz de schiste, la conclusion du traité de libre-échange transatlantique, le fameux TTIP, « *facilitera* » les choses. En attendant, vous feriez bien de bâtir votre indépendance énergétique.
« *La liberté n'est pas gratuite* », a-t-il dit, soulignant l'« *inquiétude* » que lui inspire la baisse des dépenses militaires chez certains membres de l'Alliance Atlantique.

ENTRE WASHINGTON ET BRUXELLES, LE « DEAL » N'A PAS VARIÉ DEPUIS LES ANNÉES 1950

Ce lien entre, d'un côté, l'ouverture réciproque des marchés et, de l'autre, l'approvisionnement en énergie à un moment où l'est de l'Europe se transforme en poudrière n'est pas fortuit. Il rappelle qu'en définitive, entre Washington et Bruxelles, le « deal » n'a finalement pas varié depuis les années 1950 : l'alliance stratégique en contrepartie de l'intégration économique.
Au cœur de ce deal se trouve, aujourd'hui comme hier, la question allemande, tiraillée entre l'Est et l'Ouest, indécise sur son rôle au cœur du continent.
Car le traité transatlantique qui est sur la table est bien plus que le véhicule d'un développement des échanges et des investissements dont le potentiel est en réalité déjà saturé : 60% des actifs des sociétés américaines dans le monde sont en Europe, et cette part ne va plus augmenter.
Comme l'ont bien senti ses détracteurs, le TTIP est une entreprise de rapprochement des normes non seulement industrielles, mais aussi sociétales en matière de protection des données, de liberté individuelle, de normes sociales. La crise ukrainienne affaiblit la position de l'Europe dans cette négociation, parce qu'elle souligne sa dépendance stratégique à l'égard des États-Unis et sa difficulté à faire primer l'intérêt de tous sur celui de ses membres pris individuellement. Elle révèle ses faiblesses face à la Russie comme face à son allié atlantique.
Comme dans les années 1960, la question posée aux Européens est la suivante : à quel prix sont-ils prêts à payer la protection américaine, en matière d'autonomie politique et culturelle? Ce n'est pas une question pour hier mais pour demain, pour les mois à venir et la prochaine Commission. La crise ukrainienne est là pour longtemps.
Quant au TTIP, Karel De Gucht, le commissaire au Commerce, vient d'en suspendre de facto la négociation en lançant une consultation sur la manière dont les multinationales implantées de part et d'autre de l'Atlantique pourront défendre leurs intérêts face aux États, dans le cadre des accords actuels mais aussi des droits accordés par le futur traité.
Le fait que l'Allemagne soit à la fois le maillon faible de la résistance à la realpolitik russe et le défenseur du TTIP montre à quel point Angela Merkel est saisie par les dilemmes de la construction européenne.
Qu'elle soit également très atlantiste ne fait que souligner toute l'ironie de la situation. Une fois de plus, les États-Unis par la voix et les gestes de Barack Obama renvoient le Vieux Continent à ses dilemmes. Ils l'interrogent sur ses intérêts, son unité, son identité. Ils ne peuvent pas décider à sa place, juste lui proposer une alliance sans rien céder sur leurs intérêts. Ne serait-ce que pour cela, ils sont un partenaire précieux. À deux reprises pendant cette conférence de presse, le président de la Commission, José Manuel Barroso, a commencé son propos par : « *Barack a tout dit.* »
Il parlait d'or. ■

AU CŒUR DE L'INNOVATION

Notes pour la ville de Los Angeles



© DR

FRANCIS PISANI
CHRONIQUEUR, AUTEUR, EXPERT INTERNATIONAL EN INNOVATION, CONFÉRENCIER.

SON BLOG : FRANCISPISANI.NET
ET SUR LATRIBUNE.FR SON BLOG « AUX CŒURS DE L'INNOVATION »
@francispisani

Mon récent tour de certaines villes asiatiques (Songdo, Séoul, Singapour, Hyderabad) s'est fait dans le cadre d'un cours à l'University of Southern California donné avec le professeur François Bar. C'était une expérience : les étudiants ont participé au voyage grâce au recours à des centres de téléprésence de Cisco. À chaque étape, j'amenais des personnalités locales et ils les interviewaient depuis Los Angeles. Et plutôt que de leur demander une synthèse sans fil conducteur, nous les avons chargés de remettre au responsable informatique de la ville californienne – Peter Marx – un mémo suggérant quelques leçons à tirer de ces villes asiatiques. Ils s'intéressent surtout aux transports et à la participation citoyenne. Vous trouverez certaines de leurs contributions sur le blog de la classe. Leur proposition finale y sera postée. Je me suis livré au même exercice avec cette liste de 10 points (publiés sans ordre particulier) glanés au cours de ce voyage. J'aimerais que cette note soit utile à d'autres villes.

Cher Peter Marx,
Je comprends que Los Angeles soit une ville de référence dans bien des esprits. Cela ne devrait pas lui interdire de s'inspirer d'expériences et de réalisations venues d'ailleurs. Voici ce que j'ai pu glaner au cours de mes voyages (chaque point est suivi du nom des villes qui me l'ont inspiré).
1. Les villes anciennes qu'on essaie de rendre plus intelligentes ne devraient pas essayer d'intégrer les différents systèmes informatiques. C'est un casse-tête inutile. Il suffit de partager les métadonnées signifiantes. Séoul.
2. Les capteurs sont trop chers pour encore quelques années. La collecte de données étant indispensable, autant avoir recours aux smartphones des citoyens. Séoul a dessiné le trajet de ses bus de nuit en partant d'une carte des lieux où les appels nocturnes à partir d'un mobile étaient les plus nombreux.
3. Les hackatons – ces réunions de hackers pour résoudre un problème – peuvent servir à améliorer la ville. Ils poussent municipalités et entreprises à ouvrir l'accès à leurs données et sont un début de participation citoyenne. Singapour et Hyderabad.
4. Cartographier la ville de façon sophistiquée et interactive rend les informations compréhensibles, et la visualisation des données facilite le dialogue avec les citoyens. Séoul, Songdo, Singapour, Hyderabad.
5. L'heure de l'agriculture urbaine et des constructions vertes a sonné. Elle peut être avancée par la réalisation de projets pilotes avec financement public-privé. Hyderabad et Singapour.
6. Le design intégré, qui permet aux habitants de se rendre à pied ou à bicyclette de chez eux à leur travail et dans les rues ou centres commerciaux dont ils ont besoin, peut changer la dynamique des villes et leur consommation énergétique. Songdo.
7. Aucune ville, aucun quartier nouveau n'est attirant, mais l'urbanisation croissante fait que nous ne pourrons pas échapper aux problèmes posés par leur création. Plus que sur l'objectif final, c'est sur le processus d'élaboration qu'il faut travailler. La modélisation peut aider. Songdo (comme contre-exemple).
8. Les villes intelligentes sont un énorme marché. Chaque société s'y attaque et chacune a son modèle à proposer. Toute ville capable de développer une plate-forme de services facile à déployer se lance dans la compétition. Séoul, Singapour.
9. La participation citoyenne devrait commencer au moment de la conception élaborée comme processus ouvert. Voilà, peut-être, un domaine dans lequel Los Angeles pourrait servir d'inspiration.
10. Reste un point sur lequel je n'ai pas eu le temps de faire les recherches nécessaires, mais qui me semble clé en ces temps de réchauffement global et de sécheresse accrue : la gestion de l'eau. C'est une question stratégique pour Singapour, qui semble gérer d'une façon intelligente le recueil des eaux de pluie, la consommation et le traitement des différentes sources.
Voici, cher Peter Marx, quelques points recueillis au cours de mon voyage. Je me tiens à votre disposition pour tout éclaircissement supplémentaire dont vous auriez besoin. *Best.* ■

LA TRIBUNE
http://www.latribune.fr

La Tribune
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris
Téléphone : 01 76 21 73 00.
Pour joindre directement votre correspondant, composer le 01 76 21 suivi des 4 chiffres mentionnés entre parenthèses.

SOCIÉTÉ ÉDITRICE
LA TRIBUNE NOUVELLE. S.A.S.
au capital de 3 200 000 euros.
Établissement principal :
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris
Siège social : 10, rue des Arts,
31000 Toulouse. SIREN : 749 814 604

Président, directeur de la publication
Jean-Christophe Tortora.

RÉDACTION
Directeur adjoint de la rédaction
Philippe Mabille, éditeur de La Tribune Hebdo.
Rédacteur en chef Robert Jules,éditeur de latribune.fr
➔ **Économie** Rédacteur en chef adjoint : Romaric Godin. Jean-Christophe Chanut, Fabien Piliu. ➔ **Entreprise** Rédacteur en chef : Michel Cabirol. Rédacteurs en chef adjoints : Delphine Cuny, Fabrice Gliszczynski. Alain-Gabriel Verdevoye.
➔ **Finance** Rédacteur en chef adjoint : Ivan Best. Christine Lejoux, Mathias Thépot.
➔ **Correspondants** Florence Autret (Bruxelles).
➔ **Rédacteur en chef La Tribune Hebdo** Jean-Louis Alcaïde.
➔ **Rédacteur en chef La Tribune du Grand Paris** Jean-Pierre Gonguet.

RÉALISATION RELAXNEWS
➔ **Direction artistique** Cécile Gault.
➔ **Graphiste** Elsa Clouet.
➔ **Rédacteur en chef édition** Alfred Mignot.
➔ **Secrétaire de rédaction** Sarah Zegel.
➔ **Révision** Colin Porcile.
➔ **Iconographie** Sandrine Sauvin. Cathy Bonneau.
➔ **Infographies** ASKmedia.

ACTIONNAIRES
Groupe Hima, Laurent Alexandre, JCG Medias, SARL Communication Alain Ribet/SARL, RH Éditions/Denis Lafay.

MANAGEMENT
Vice-président métropoles et régions Jean-Claude Gallo. **Directrice Stratégie et Développement** Aziliz de Veyrinas (73 26).
Directeur pôle Live Média Max Armanet.
Directeur nouveaux médias Thomas Loignon (73 07).
Conseiller éditorial François Roche.
Abonnements ventes au numéro Aurélie Cresson (73 17).
Distribution MLP
Un supplément gratuit *LA TRIBUNE DE L'INDUSTRIE* est inséré dans cette édition.
Imprimeries IPS, ZA du Chant des Oiseaux, 80800 Fouilloy. Nº de commission paritaire : 0514 C 85607. ISSN : 1277-2380.

GÉNÉRATION

© MARIE-AMÉLIE JOURNEL

Zone d'influence : ***#Mode, #e-commerce, #crowdfunding, #business models, #pivot***

ARBIA SMITI

L'étoffe des grand(e)s

À 30 ans, la fondatrice de Carnet de mode prépare une levée de fonds aux États-Unis. En trois ans, ce petit bout de femme s'est fait une place dans le monde très fermé de la mode.

PAR **PERRINE CREQUY**
@PerrineCrequy

Des dizaines de couvertures de *Vogue*, *Grazia*, *Elle* ou encore *Madame Figaro* accrochées aux murs dans de sobres cadres noirs. Les locaux de Carnet de mode sont raffinés, sans exubérance, à l'image de la maîtresse des lieux, Arbia Smiti. À 30 ans, ce petit bout de femme au doux minois s'apprête à donner une nouvelle envergure à la société qu'elle a créée il y a trois ans pour dénicher et promouvoir les jeunes créateurs de talent à travers le monde. En avril, elle ira fouler de ses escarpins la terre promise des startupers : la Silicon Valley, où elle entend bien séduire de nouveaux investisseurs pour lever 3 millions d'euros, un an après avoir convaincu Elaia Partners, le fonds de capital-risque qui a notamment soutenu Criteo, le-français-qui-est-entré-au-Nasdaq, de miser 1 million d'euros sur son entreprise.

Pascal Chevalier, entrepreneur, investisseur et membre du directoire de 50 Partners, a été le premier à croire dans le potentiel d'Arbia Smiti, alors qu'elle débutait avec son parcours atypique. « *Je l'ai entendue "pitcher" au Loft 50 Partners avec une énergie débordante, beaucoup de passion et une grande force de conviction. Et quand nous sommes entrés en négociation sur la valorisation de son entreprise, elle s'est montrée déterminée et persévérante. La négociation a duré longtemps…* », se souvient ce mentor reconnu, qui apprécie en outre « *la pertinence de la vision, dans la stratégie comme dans les détails* ».

MILITANTE DE LA DÉMOCRATISATION DU LUXE, ELLE VEUT ALLER VITE ET HAUT

Pressentant dès 2011 que l'essor du *crowdfunding* aux États-Unis finirait par toucher l'Europe, elle fonde son business model sur le financement participatif pour permettre la production des futures collections de jeunes créateurs de mode. « *Mais un business model fondé sur le* crowdfunding *s'essouffle vite. J'ai donc décidé en 2012 d'abandonner la logistique et de faire de Carnet de mode une place de marché. Grâce à une technologie que nous avons nous-mêmes développée, nous permettons aux créateurs de construire leur propre univers en ligne et nous leur offrons de la visibilité dans les médias. Aujourd'hui, nous sommes la référence internationale en matière de créateurs de talent émergents dans le monde* », débite-t-elle, soulignant au passage que « *faire un pivot, c'est simplement transformer un échec en réussite* ».

Elle entend recenser, d'ici à la fin de l'année, plus de 1000 créateurs sur sa plate-forme, qui en compte aujourd'hui 250 dans 36 pays. D'ici là, cette militante de la démocratisation du luxe aura également lancé la version chinoise du site, qui génère 70% de son chiffre d'affaires à l'étranger. Tout cela depuis Paris, où s'affaire une dizaine de collaborateurs, qu'elle encourage à prendre des initiatives sans validation préalable, désirant n'être informée que du résultat, « *pour ne pas perdre de temps* ».

Arbia Smiti veut aller vite et haut. Dès le lancement de la version bêta de Carnet de mode, en janvier 2011, elle envisageait de sortir du projet au bout de cinq ans, après avoir suffisamment développé l'activité pour l'adosser à un grand groupe, et de fonder alors une nouvelle start-up, dans les médias ou la culture. « *J'aime le côté fun du lancement, et les équipes à taille humaine. Diriger un empire, ça m'ennuierait.* »

Mais avant de lâcher les rênes de Carnet de mode, elle veut hisser sa start-up au rang de référence internationale. Elle ne cache pas son ambition, car c'est au fil de ses rêves qu'elle s'est tissé un parcours d'exception. « *Je suis née à Tunis, dans une famille plutôt modeste de fonctionnaires. Enfant, je voulais être présidente du monde, parce que la Tunisie me semblait un pays trop petit. Je voulais avoir beaucoup de pouvoir pour changer le monde, et arrêter les guerres. En grandissant, j'ai eu très tôt l'envie de m'orienter dans la voie de la création, mais j'ai préféré la sécurité d'une voie plus classique* », précise-t-elle.

Douée dans ses études, la brillante Arbia Smiti entre au très élitiste lycée pilote de Tunis pour se préparer à intégrer une école d'ingénieurs en France. Ce sera l'École supérieure du Bois, à Nantes. « *Cette formation m'a permis de voyager en Nouvelle-Zélande et en Autriche. Mais j'ai rapidement compris que le métier auquel elle me préparait n'était pas pour moi : quand on est une femme à talons, diriger une dizaine d'hommes sur un chantier, c'est assez difficile* », sourit-elle.

Son diplôme en poche, elle part compléter sa formation à l'ESCP, avec un master marketing et communication. Cette formation lui ouvrira les portes d'un monde plus féminin : le luxe et la cosmétique, chez L'Oréal et Fashionshopping.com. Elle lui permettra aussi de rencontrer Ronan Pelloux, le fondateur de Creads. « *Ronan est mon époux et l'associé que je n'ai pas pu avoir. Il a réalisé la première version de la plate-forme de Carnet de mode, et il continue de m'apporter des conseils et de m'accompagner dans des brainstormings.* »

MODE D'EMPLOI

- **Où la rencontrer ?** « *A l'occasion d'un déjeuner, dans le quartier Montorgueil. 99 % de mes déjeuners sont consacrés au* networking *et au partage d'expériences entrepreneuriales.* »
- **Comment l'aborder ?** « Straight to the point ! *Soyez direct et efficace. Je le serai également dans mes réponses, que ce soit un "oui" ou un "non".* »
- **À éviter !** « *N'en faites pas trop. Et oubliez ce formalisme très français qui veut qu'un exposé débute par une introduction en trois paragraphes… Ce n'est pas mon style.* »

« *Arbia a un caractère très indépendant et elle veille à ne pas se laisser influencer dans ses prises de décisions. Elle ne suit pas toujours mes recommandations. Parfois, je me demande si ce n'est pas juste pour affirmer son autonomie par rapport à son mari* », plaisante Ronan Pelloux.

Pour gagner en efficacité, valeur cardinale d'Arbia Smiti, le couple enchaîne en duo les soirées de *networking* dans l'écosystème parisien. Elle fréquente également les réseaux réservés aux entrepreneuses, intervenant chez Girls in Tech, et une fois par mois elle déjeune avec le groupe informel des entrepreneuses de l'e-commerce parisien qu'elle a initié. Intégrée au très sélectif réseau Sandbox, qui réunit sur tous les continents un millier de jeunes de moins de 30 ans à haut potentiel, « *elle s'est toujours distinguée comme un membre très actif* », confie Rand Hindi, fondateur de Snips et créateur du hub parisien de Sandbox.

Elle noue ainsi des contacts entrepreneuriaux au gré de ses voyages. « *J'ai créé ma société en France, car Paris fait référence dans le milieu de la mode, où j'ai fait ma place grâce à ma capacité d'innovation, car je ne connaissais personne pouvant m'introduire dans ce milieu très fermé. Mais je tiens à rester ouverte sur le monde. Les conférences par Skype avec des partenaires partout dans le monde font partie de mon quotidien. Au bureau, nous parlons souvent anglais entre nous.* »

Alors, si des investisseurs américains potentiels lui demandent d'ouvrir des bureaux à San Francisco, elle ne laissera pas filer l'occasion. ■

TIME LINE

Arbia Smiti

Novembre 1983
Naissance à Tunis

2009
Master marketing et communication à l'ESCP

2009
Chef de produit cosmétique chez L'Oréal puis chez Fashionshopping.com

Septembre 2010
Fonde Carnet de mode

Septembre 2012
Entre chez Microsoft à Paris

Juillet 2011
Rejoint le réseau Sandbox

Avril 2014
Cherche des fonds aux États-Unis, un an après avoir levé 1 million d'euros auprès d'Elaia Partners

2016
Vend Carnet de mode, fonde une nouvelle start-up

Le droit et l'audace

110 avocats

un cabinet **full service**

Corporate - Social - Médias IP IT - Public Réglementaire
Fiscal - Concurrence Consommation Distribution
Contentieux Arbitrage et Pénal des affaires

1 réseau

44 cabinets, 22 pays,
9000 avocats

3 bureaux

Paris
Bruxelles
Casablanca

recrutement : www.august-debouzy.com

august & debouzy avocats

MORPHEUS L'EXAMEN EXPRESS DU CŒUR

IL SUFFIT D'UN CLIC POUR EN AVOIR LE CŒUR NET

VOTEZ POUR VOTRE PROJET PRÉFÉRÉ SUR PULSE.EDF.COM

L'énergie est notre avenir, économisons-la !

EDF 552 081 317 RCS PARIS, 75008 Paris – Crédit photo : Getty Images.

PRIX EDF PULSE

DU VENDREDI 4 AVRIL AU JEUDI 10 AVRIL 2014 Nº 85

LA TRIBUNE.fr DE L'INDUSTRIE

DOSSIER

UN MODÈLE D'EXCEPTION

Plus grand projet industriel chimique en France, le bassin de Lacq est une référence dans l'anticipation et le développement. P.2

TÉMOIGNAGES

UN PÔLE D'EXCELLENCE

Grâce à une vision à long terme et à la synergie des différents acteurs locaux, la reconversion du site de Lacq est un succès. P.6

BASSIN DE LACQ
UNE RECONVERSION RÉUSSIE

En partenariat avec TOTAL COMMITTED TO BETTER ENERGY

LA TRIBUNE - VENDREDI 4 AVRIL 2014 - Nº 85 - WWW.LATRIBUNE.FR

Un modèle de développement industriel

Lacq a tourné une page de son histoire avec l'arrêt de la production du gaz par Total Exploration Production France (TEPF), mais l'avenir est en marche grâce à une reconversion longuement préparée qui a permis de préserver les emplois. Retour sur un modèle économique unique.

PAR **MAXENCE LE GALLOU**

« *Vous êtes une référence dans l'anticipation parce que vous avez refusé le déclin.* » Le 22 novembre 2013, lorsque Jean-Marc Ayrault, alors Premier ministre, inaugure la nouvelle unité de traitement de gaz du projet Lacq Cluster Chimie 2030, il ne cache pas son admiration devant la qualité de la reconversion de ce bassin industriel près de Pau. Le 14 octobre, Total Exploration Production France (TEPF) a fermé les vannes des puits dédiés à l'exploitation commerciale du gaz. Mais le groupe a décidé de consacrer pendant trente ans les derniers 3% du gisement à l'alimentation en énergie bon marché des entreprises spécialisées dans la chimie qui se sont installées ici, ou qui le feront dans les prochaines années. Dans les années 1980, au pic de la production, le bassin comptait 8000 emplois industriels. Et aujourd'hui, malgré le départ des « gaziers », il en a encore 7600. Une « *reconversion unique en France* », selon Jean-Marc Ayrault.

UNE RECONVERSION PRÉPARÉE PENDANT QUARANTE ANS

C'est le fruit d'un long travail mené main dans la main, par les industriels, les élus locaux et les organisations syndicales. « *On parlait déjà au début des années 1980, de l'épuisement de ce gisement de gaz en 1995* », rappelle Nicolas Terraz, ancien directeur de TEPF de 2011 à fin 2013. Dès 1957, un « franc gazier » était mis de côté pour chaque mètre cube extrait, afin de préparer l'avenir. Au final, la « tirelire » a atteint 20 millions d'euros. Puis, dans les années 1970, la diversification du site dans la chimie fine a été entamée. « *Elf-Aquitaine (ex-Total) a donné l'impulsion en faisant venir ses ex-filiales Sanofi et Arkema en 1975 et 1976, ce qui a attiré ensuite Chimex (filiale de L'Oréal) puis Novasep et ses molécules pharmaceutiques...* », explique Jacques Seguin, président de la Sobegi, gestionnaire des plateformes industrielles à Lacq et Mourenx (société détenue à 60% par Total et à 40% par GDF-Suez).

Des PME et des grands groupes, comme Toray, ont été séduits par la qualité des infrastructures sur ce site classé Seveso, mais aussi par la culture industrielle locale, la compétence en termes de management de la sécurité et « *la forte acceptabilité de ces industries à risques par la population* », souligne David Habib, ex-président de la communauté de communes de Lacq.

UNE INCROYABLE AVENTURE HUMAINE

Pourtant il n'y avait ici, avant la découverte du gaz, au début des années 1950, que des champs et des agriculteurs. Une ville, Mourenx, dont il fut maire jusqu'à cette année, est même sortie de terre pour accueillir les hommes et les femmes venus des quatre coins de la France, pour travailler à Lacq.

Ne l'oublions pas, derrière l'épopée industrielle de Lacq, il y a une formidable aventure humaine. En effet, dès la découverte du gisement, le 19 décembre 1951, les hommes se sont surpassés pour relever des challenges techniques. Ce jour-là, du gaz – alors que l'on s'attendait à trouver du pétrole – a jailli brutalement à 3555 m de profondeur, à très haute pression (660 bars) et chargé en hydrogène sulfuré (H_2S). Un gaz hautement toxique et corrosif, puisqu'il a même fait rompre le train de tiges (l'outil de forage, dont une partie creuse le sol). Il a fallu stopper l'éruption quotidienne de 300000 m^3 de ce gaz, mortel s'il est inhalé. Un spécialiste du contrôle des éruptions, l'Américain Myron Kinley, a été appelé à la rescousse. Le 24 janvier 1952, après avoir définitivement obstrué le puits numéro 3, ses dernières paroles n'incitaient guère à l'optimisme: « *Oubliez ce champ de gaz, c'est une bombe... Rebouchez vos forages.* »

Mais poussés par un esprit pionnier et innovant, les ingénieurs de Lacq ont relevé les défis un à un, notamment la recherche d'aciers résistants à la corrosion fissurante sous l'effet de l'hydrogène et de pressions anormalement élevées, à une époque où les connaissances scientifiques sur ces sujets étaient encore faibles.

Au final, le Béarn a produit 330 milliards de mètres cubes de gaz et assuré plus du tiers de la consommation de tout le pays depuis 1957. « *Notre devoir était de valoriser cette nouvelle source d'énergie utile au pays* », avait justifié, à l'époque, André Blanchard, le président de la SNPA (Société nationale des pétroles d'Aquitaine).

LE PLUS GRAND PROJET INDUSTRIEL CHIMIQUE EN FRANCE

Car le pays est en pleine reconstruction après la seconde guerre mondiale et la France du général de Gaulle cherche à développer son indépendance énergétique. Résultat, dès les années 1960, ingénieurs et ouvriers ont su transformer le principal handicap du site – la forte présence d'hydrogène sulfuré – en atout, en produisant du soufre. La France devient alors le deuxième producteur mondial dès 1962, grâce à Lacq. Une prouesse technologique qui a ensuite permis de diversifier la chimie sur le bassin et d'inventer des molécules aux nombreuses applications : de la santé animale à la santé humaine, en passant par l'industrie des matières plastiques, l'agrochimie ou encore l'industrie minière. Aujourd'hui, l'aventure continue avec Lacq Cluster Chimie 2030 (LCC30, *voir encadré page 4*), le plus grand projet industriel chimique en France, grâce à un exceptionnel travail d'équipe entre les industriels, les collectivités et les syndicats. ■

1980 VS 2014 : LES ÉPOQUES CHANGENT, LES EMPLOIS RESTENT

1980 C'est le pic d'activité gazière, avec une production quotidienne de 33 millions de mètres cubes de gaz traité et 5500 tonnes de soufre. 8000 emplois, dont 2500 emplois directs, sont présents sur le bassin de Lacq.

2014 Le bassin de Lacq, ce sont quatre plateformes chimiques sur 545 hectares, à Lacq (chimie du soufre et de spécialités), Mourenx (chimie fine), Mont (fabrication de matières plastiques) et Pardies (implantation autonome d'unités chimiques de base). C'est aussi plus d'une trentaine d'entreprises industrielles dans la chimie fine et la chimie verte... et presque 8000 emplois sur le bassin, dont un millier à Lacq. Fin 2013, la production de gaz a été ramenée à 300000 mètres cubes par jour pour alimenter les industriels sur place. D'autre part, 100 tonnes de soufre sulfuré sont fabriquées chaque jour et ensuite utilisées par Arkema. L'objectif de la communauté de communes de Lacq est d'atteindre 8500 emplois d'ici à 2015. ■

L'unité d'exploitation de Lacq, une aventure humaine démarrée en 1957 et qui se poursuit

LA TRIBUNE - VENDREDI 4 AVRIL 2014 - Nº 85 - WWW.LATRIBUNE.FR

LAURENT PASCAL

aujourd'hui.

LES MOMENTS CLÉS DU BASSIN DE LACQ

1951 (19 décembre) Découverte du gisement de gaz de Lacq
1957 Mise en production
1958 (20 mai) Inauguration de Mourenx, ville nouvelle
1959 Création des centres de recherche de Pau et de Lacq (CRP et CRL)
1976 Création de la Société béarnaise de gestion industrielle (Sobegi)
1978 Création de la Société de financement régional Elf-Aquitaine (Sofrea)
1989 Inauguration du Centre scientifique et technique Jean-Féger (CSTFJ)
2000 Création du lotissement Induslacq
2001 Création de la zone Chemparc
2001 Habilitation site Seveso de l'usine de Lacq
2005 Intégration de la Sofrea dans Total Développement Régional (TDR)
2006 Implantation du groupe espagnol Abengoa sur Induslacq
2013 (14 octobre) Arrêt de l'exploitation commerciale du gaz de Lacq par TEPF
2013 (22 novembre) Démarrage de Lacq Cluster Chimie 30 (LCC30), nouvelle unité de traitement du gaz
2014 Lancement de l'unité de production de matière première de la fibre de carbone de Toray-CFE.

NICOLAS TERRAZ
ANCIEN DIRECTEUR DE TEPF

« À Lacq, Total a acquis des compétences demandées dans le monde entier »

Pouvez-vous nous rappeler l'état d'esprit de l'époque où a été découvert cet exceptionnel, mais toxique, gisement de gaz?
C'était une fabuleuse découverte, mais aussi un énorme défi, car le gaz était chargé en hydrogène sulfuré (H2S), à hauteur de 15%. À l'époque, tout le monde s'est retroussé les manches pour inventer de nouvelles techniques afin de séparer l'H2S et le gaz à échelle industrielle, et pour fabriquer des aciers capables de résister à cet hydrogène sulfuré. Et, dès le début, il y a eu une appropriation très forte par la population – rurale et plutôt pauvre – de cette aventure industrielle. Très vite, Mourenx, qui devait compter moins de 40 actifs sur 200 habitants en 1950, s'est profondément transformée pour accueillir les milliers de salariés de Lacq. Au plus fort de l'activité gazière, il y a eu jusqu'à 8 000 personnes. Les gens venaient de toute la France et même de l'étranger, d'Afrique du Nord, d'Espagne, du Portugal...

L'acceptabilité de cette industrie par la population est unique en France, comment l'expliquez-vous?
Dès le départ, il y a eu à Lacq une culture de la sécurité très forte du fait de cette présence d'hydrogène sulfuré. En soixante ans d'exploitation, le site de Lacq n'a jamais connu d'accident majeur. Autre raison, l'ancrage très fort de l'entreprise dans le territoire. Il y avait des employés de cette industrie dans tous les villages alentours. Aujourd'hui, si vous allez à Lacq ou à Mourenx, vous croiserez forcément dans la rue d'anciens salariés de Total. En outre, ici, les gens sont bien conscients que leur territoire s'est développé grâce à l'industrie gazière. Ils ont bien compris aussi qu'il fallait diversifier les activités industrielles. Résultat, malgré la fin de l'exploitation commerciale du gaz de Lacq, nous avons maintenu le même nombre d'emplois, soit 8 000 dans ce bassin.

Quelles ont été les clés de la réussite de cette reconversion industrielle?
Quand on a un grand groupe comme Total, des élus locaux impliqués et les services de l'État qui mobilisent ensemble leurs moyens (plus de 100 millions d'euros pour Total), avec l'appui des syndicats, c'est efficace. Et tout a été anticipé. La décision de préserver 3% du gisement pour alimenter les industriels sur place en gaz et en soufre a été prise en 2008. Ainsi, on a donné de la visibilité pour trente ans au moins aux industriels locaux. Sans cela, Toray ne serait pas venu.

DR

« Malgré la fin de l'exploitation commerciale du gaz de Lacq, nous avons maintenu le même nombre d'emplois, soit 8000, dans ce bassin », rappelle Nicolas Terraz.

Ce qui est exemplaire aussi, c'est d'avoir quitté Lacq sans procéder à un seul licenciement?
Grâce à la solidarité du groupe et à un travail d'écoute considérable des ressources humaines, nous avons pu proposer des solutions répondant aux attentes des 200 salariés concernés. Pour ceux qui étaient très attachés au Sud-Ouest, nous avons fait le maximum pour les reclasser au centre scientifique et technique à Pau, au pôle d'études et de recherches de Lacq, à la Sobegi, ou encore à Retia, l'une de nos filiales. Quant à ceux qui souhaitaient partir en retraite anticipée ou à l'étranger, nous avons précisé les critères objectifs dans un protocole d'accord avec les organisations syndicales.

Le savoir-faire acquis par Total à Lacq a-t-il fait école dans le monde entier?
Oui, il y a eu beaucoup de pilotes, notamment sur les procédés de traitement du soufre, sur le management du H2S ou encore sur l'injection de CO2 mise en œuvre par notre centre scientifique et technique, Jean-Féger, à Pau. Un centre qui emploie aujourd'hui 2700 personnes. Tout ceci nous a donné une expertise mondiale qui est très demandée aujourd'hui. Au Qatar, par exemple, tous les gisements contiennent un peu d'hydrogène sulfuré. ■

L'HOMMAGE DE TOTAL À SES SALARIÉS

Total a quitté la scène le 31 décembre 2013 sur les (bonnes) notes de l'orchestre de Pau et avec le concours du comédien Jean-Marie Galey, qui ont revisité l'histoire de Lacq. 2400 salariés étaient invités dans un immense chapiteau de 3 600 m². *« C'était émouvant de revivre tous ensemble cette aventure humaine »*, souligne Robert Marco, ex-responsable de l'union locale CFDT à Lacq. *« Nous avons souhaité honorer tous les hommes et les femmes qui ont participé à la découverte du gisement de Lacq. Soixante ans après, on peut tous être fiers... »*, a déclaré Yves-Louis Darricarrère, directeur des activités amont du groupe Total.

LAURENT PASCAL

LA TRIBUNE - VENDREDI 4 AVRIL 2014 - Nº 85 - WWW.LATRIBUNE.FR

« Lacq a un futur parce qu'il le veut »

Avec l'arrivée du géant japonais Toray, le Béarn est en passe de devenir une « Carbon Valley ». Il devient également une terre d'implantation et d'attractivité pour les PME et les jeunes entreprises innovantes, véritables pépites qui construisent l'avenir de Lacq.

PAR **MAXENCE LE GALLOU**

C'est un symbole fort en ces temps de crise et de débat sur la désindustrialisation de la France. Le puissant groupe Toray – 15,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 39000 salariés – a choisi d'implanter sur le bassin de Lacq une usine de 160000 m² pour fabriquer la matière première de la fibre de carbone, actuellement importée du Japon. « *Ce sera la seule usine du groupe en Europe* », précise Bernard Martin, PDG de Toray. L'investissement est majeur: 130 millions d'euros. La qualité du tissu industriel dans la chimie à Lacq a pesé dans la décision. Et Total, qui lui a vendu son terrain pour un euro symbolique, a grandement facilité cette arrivée. D'autant plus, qu'il a viabilisé le terrain à ses frais, soit 10 millions d'euros!

Il faut dire que le secteur est porteur, avec une demande mondiale en croissance de 15% par an. « *L'Airbus A320, c'est 8% de composite carbone. L'A350, ce sera 50% et une moindre consommation de kérosène* », explique Bernard Martin. Conscients des enjeux et des perspectives d'emplois, les collectivités locales, le conseil régional d'Aquitaine, le conseil général des Pyrénées-Atlantiques et la communauté de communes de Lacq ont apporté leur soutien à ce projet à hauteur de 4 millions d'euros chacun.

UNE BASE DE RÉFÉRENCE

L'activité de l'usine va débuter cette année, à la fin du deuxième trimestre. Une cinquantaine d'emplois directs seront créés à Lacq. Son principal client sera le site de Toray à Abidos, qui produit de la fibre de carbone et emploie plus de 400 salariés. D'ici trois à cinq ans, une deuxième usine de pré-imprégnation de fibres devrait voir le jour. Avec, à la clé, une centaine d'emplois. Ainsi, Toray maîtrisera la totalité de la chaîne de la fibre de carbone, de l'amont à l'aval. Le géant nippon nourrit l'ambition de transformer le bassin de Lacq en « Carbon Valley ». Il veut en faire sa base européenne pour fournir des secteurs tels que l'aéronautique, l'automobile et l'éolien.

Car Toray sait qu'ici l'écosystème est riche dans la chimie lourde, fine, verte et celle du carbone. Le premier chimiste français, Arkema, y est fortement implanté avec 700 salariés, dont 150 chercheurs au sein du GRL (Groupement de recherche de Lacq). Le GRL, qui travaille, entre autres, sur les polymères et la chimie du soufre depuis plus de cinquante ans, dépose pas moins de trente brevets par an. La collaboration intelligente entre la recherche et les industriels locaux est l'un des multiples atouts de Lacq. De nombreux échanges existent avec l'université de Pau et des Pays de l'Adour. Au fil des décennies, autour de ce gisement de gaz qui a requis des compétences nouvelles pour être exploité, un environnement propice à l'innovation s'est créé, grâce à Total, à Arkema, aux collectivités locales et à la forte acceptabilité de l'industrie par la population. « *Total et Arkema ont mis les moyens pour nous aider à mettre en valeur notre savoir-faire et préparer la reconversion de la plateforme gazière, ce qui a créé un climat de confiance* », souligne David Habib, ex-président de la communauté de communes de Lacq.

DR

Avec 700 salariés, dont 150 chercheurs, Arkema est fortement implanté à Lacq.

DES INFRASTRUCTURES EN PLEIN ESSOR

Résultat, aujourd'hui, le programme d'investissement sur les toutes prochaines années avoisine les 400 millions d'euros. Ainsi, Cofely Services va dépenser 56 millions d'euros pour sa future centrale de cogénération biomasse en 2016, qui amènera la création d'une centaine d'emplois dans la filière bois locale. La chimie verte est, à l'évidence, en plein essor. Le pionnier, l'Espagnol Abengoa, emploie désormais 80 personnes dans son unité de production de bioéthanol. « *J'espère aussi convaincre Toray de développer une "Green Carbon Valley", c'est-à-dire de fabriquer la fibre de carbone, non plus à partir de polyacrylonitrile, mais avec de la cellulose issue des pins, des plantes...* », dévoile Alain Rousset, le président de la Région Aquitaine. Dans la chimie fine, Novasep investit 33 millions d'euros pour une nouvelle unité de fabrication d'un principe actif pour l'industrie pharmaceutique. En activité dès cet été, elle créera une trentaine d'emplois.

Mais derrière les « grands », il y a aussi des PME qui sont de vraies pépites et constituent l'avenir de Lacq. L'exemple de OP Systèmes, société née en 2005, illustre parfaitement cet avenir. Elle utilise un procédé innovant, la pyrogazéification, pour traiter les déchets et elle produit aussi de l'énergie. Elle traite maintenant également le CO_2 émis par la nouvelle unité de gaz, recycle les résidus soufrés et « avale » les effluents gazeux émis par Arkema. Selon ses prévisions, son chiffre d'affaires devrait passer de 3,8 millions aujourd'hui à 20 millions en 2017!

Autre jeune entreprise prometteuse, Innoveox. Jean-Christophe Lépine, son PDG, qui l'a fondée en 2008, dit avoir une « *technologie unique au monde* ». Grâce à un processus « *d'oxydation hydrothermale supercritique* », Innoveox est capable de transformer des déchets industriels liquides dangereux en eau. Pour un coût égal à celui d'incinérateurs. Dans les cinq prochaines années, Innoveox vise le déploiement de 72 unités industrielles en Europe. À l'heure où les industriels doivent répondre à des normes environnementales de plus en plus fortes, Rolkem tire également son épingle du jeu en remplaçant progressivement les matières premières d'origine chimique par des produits biosourcés (issus notamment de tanins végétaux).

À LA POINTE DES ÉNERGIES RENOUVELABLES

Enfin, n'oublions pas que, malgré l'arrêt de l'exploitation commerciale du gaz, Total a encore des projets sur place et reste l'une des pièces maîtresses de la chaîne, via la plateforme de services Sobegi, sa filiale. Le groupe a choisi le bassin de Lacq pour lancer, il y a quatre ans, un projet expérimental et unique en France de stockage de CO_2. Si les essais sont concluants, le groupe pétrolier, qui se situe aussi désormais à la pointe des énergies renouvelables, pourrait encore faire de conséquents investissements sur place.

« *Lacq a un futur parce qu'il le veut* », avait déclaré il y a quelques années, Jacques Puéchal, un ancien haut dirigeant d'Elf-Aquitaine. ■

LCC30, SYMBOLE D'UNE RECONVERSION EXEMPLAIRE

C'est la pierre angulaire du redéploiement industriel du site et l'aboutissement d'un long travail de Total, Sobegi et Arkema pour pérenniser l'emploi dans le bassin de Lacq, après l'arrêt de la production de gaz commercial. Ensemble, ils ont créé une nouvelle usine de traitement pour exploiter le fond du gisement de gaz à faible débit (300000 m³ par jour) et alimenter les industriels de la plateforme. Ainsi, ils pourront bénéficier pendant au moins trente ans d'un approvisionnement compétitif en énergie (électricité et vapeur) et en matière première soufrée. Désormais le « réservoir » va être principalement utilisé pour valoriser de l'hydrogène sulfuré (H_2S) d'une grande pureté pour les unités de thiochimie d'Arkema sur le site. Cette usine représente un investissement de 154 millions d'euros, supporté par Sobegi (110 M€), Arkema (36 M€) et Total (8 M€), avec le soutien de l'État et des collectivités locales. Sachant que Total est actionnaire à 60% de Sobegi, sa contribution est de 66 millions d'euros. « Le démarrage de Lacq Cluster Chimie 2030 témoigne des efforts entrepris par Total depuis plus de vingt ans pour anticiper la fin d'exploitation commerciale du gaz de Lacq », a rappelé Yves-Louis Darricarrère, directeur général des activités amont du groupe Total, lors de l'inauguration de l'usine le 22 novembre 2013. « Ce projet de reconversion est le résultat de la mise en commun des compétences de très haut niveau de Total, Sobegi et Arkema », a déclaré, pour sa part, Thierry Le Hénaff, PDG d'Arkema. Pour saluer cette reconversion exemplaire, le Premier ministre, Jean-Marc Ayrault, était venu en personne inaugurer cette unité qui assure la continuité de l'activité industrielle locale et ouvre une nouvelle ère pour Lacq. Ce projet renforce la compétitivité de a plateforme de Lacq et son attractivité pour de nouveaux investissements industriels, comme en témoigne l'arrivée du groupe japonais Toray, premier producteur mondial de fibre de carbone. ■

SOBEGI

Créée en 1975, la Sobegi est en charge de la gestion de la plateforme de Lacq.

LA TRIBUNE - VENDREDI 4 AVRIL 2014 - Nº 85 - WWW.LATRIBUNE.FR

DR

Installé à Abidos, Toray produit de la fibre de carbone nécessaire aux secteurs de l'aéronautique, l'automobile et l'éolien.

EUROLACQ A DIVERSIFIÉ L'ÉCONOMIE DU BASSIN

En vingt ans, Eurolacq a fait émerger plus de 100 PME de secteurs variés. Le succès est tel qu'Eurolacq II est en construction.

Lacq, ce n'est pas que de l'industrie chimique. Tel est le credo d'Eurolacq. À la naissance de cette pépinière en 1992, les sceptiques étaient nombreux face à cette initiative de la communauté de communes de Lacq. Deux décennies plus tard, le pari est gagné haut la main. 130 entreprises sont sorties d'Eurolacq, dont 112 toujours en activité, soit un taux de pérennisation de 86 %. Et près de 600 emplois ont été créés grâce à la qualité de ses services et sa capacité à mettre en réseau. C'est à la fois un outil destiné à l'hébergement, à l'accompagnement de porteurs de projets et de créateurs d'entreprises, et un organisme de formation professionnelle proposant des sessions à la carte. Actuellement, Eurolacq gère cinq sites: la pépinière d'entreprises d'Artix (à vocation généraliste), l'hôtel d'entreprises du Paloumé à Mourenx, (à vocation tertiaire), les pépinières d'entreprises de Biron-Orthez (à vocation généraliste), et celles d'Arthez-de-Béarn (à vocation artisanale) et de Monein (à vocation généraliste). Victime de son succès, Eurolacq est arrivé à saturation. Fin 2014 Eurolacq II verra donc le jour. La zone de 29 hectares s'étendra sur Artix, Labastide-Cézeracq et Labastide-Monréjeau, près de l'A64, et elle pourra accueillir 36 entreprises. De bon augure pour le bassin de Lacq. ■

FRANÇOIS SOUCHET
DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL DE TOTAL

« En trente ans, nous avons permis de maintenir ou créer près de 3 000 emplois directs sur le bassin de Lacq »

PROPOS RECUEILLIS PAR
MAXENCE LE GALLOU

Quand a commencé la reconversion industrielle du site du bassin de Lacq ?

Dès les années 1970, Total prépare l'après-Lacq. La reconversion du bassin en une plateforme industrielle débute en 1975, avec la création de la Sobegi (opérateur industriel en charge de la gestion de la plateforme), et se poursuit en 1978, avec la Sofrea qui deviendra Total Développement Régional (TDR). Dès le départ, l'objectif de TDR est de faciliter les projets de création, de reprise et de développement de PME sur le bassin de Lacq-Orthez. A titre d'exemple, Minathiol, société qui développe une gamme de dérivés soufrés à très haute valeur ajoutée, à destination de la pharmacie et de l'agrochimie, s'est implantée avec l'aide de TDR. Cette démarche novatrice a porté ses fruits : en trente ans, l'action de TDR a permis de maintenir ou créer près de 3 000 emplois directs sur le site de Lacq. Au final, Total aura investi plus de 100 millions d'euros avec ses filiales (TEPF, Sobegi, TDR) pour la reconversion du bassin.

Total est aussi à l'origine de la venue de Toray à Lacq ?

Oui, Total via TDR a été le principal acteur de cette opération, mais cette réussite est aussi liée à une parfaite symbiose entre les différentes parties prenantes (Total, l'Etat et les collectivités locales). L'implantation de Toray, leader mondial de la fibre de carbone, est significative du renouveau industriel de la plateforme.

Quelles seront les clés de cette reconversion ?

L'adaptabilité de l'ensemble des acteurs est le facteur clé de l'attractivité de la plateforme ; bien entendu, la Sobegi en tant qu'opérateur industriel, mais aussi Chemparch dans sa capacité à convaincre d'autres sociétés de s'installer sur le bassin de Lacq. TDR, quant à elle, poursuit son soutien aux PME locales par le biais de différents dispositifs, avec, d'une part, les prêts d'honneurs ou classiques à taux zéro, sans garantie, d'un montant de 50 K€ et remboursables sur une période de quatre à cinq ans, et, d'autre part, l'Aide aux projets innovants (API), sous forme d'un prêt d'amorçage à un taux de 1 %, d'un montant moyen de 400 K€, sur une période maximum de cinq ans, avec un différé de remboursement de deux ans permettant de financer un développement technologique. Il est aussi essentiel de rappeler les missions d'accompagnement à l'international des PME françaises ayant la volonté et la capacité de se développer à l'export, ainsi que le portage des VIE dans un des 130 bureaux des filiales de Total à travers le monde. Avec TDR, Total est l'un des rares groupes français à proposer et mettre en œuvre une telle diversité d'appuis aux PME pour favoriser le développement et la création d'emplois sur le territoire. Les implantations d'Arkema (spécialisé dans la thiochimie de base), d'Abengoa Bioenergy (producteur de bioéthanol) ou encore de Toray CFE (producteur de fibres de carbone) sont le signe d'une reconversion exemplaire. ■

LAURENT ZYLBERMAN

Pour François Souchet, l'adaptabilité de l'ensemble des acteurs a été l'un des facteurs clé de cette belle réussite.

LA TRIBUNE - VENDREDI 4 AVRIL 2014 - Nº 85 - WWW.LATRIBUNE.FR

DR

Sobegi, filiale de Total, a contribué à hauteur de 110 millions d'euros au programme d'investissements du site industriel de Lacq.

Lacq, un pôle construit par les industriels, les élus et les habitants

Total a travaillé main dans la main avec les acteurs locaux pour préparer la reconversion et faire émerger de nouveaux secteurs d'activité dans la chimie. La réussite du modèle est telle que ce pôle est aujourd'hui une référence.

PAR **MAXENCE LE GALLOU**

« *Dès les débuts de l'exploitation du gisement de gaz, dans les années 1950, la reconversion de Lacq a été évoquée avec les plus hautes autorités de l'État* », rappelle Nicolas Terraz, ex-directeur général de Total Exploration Production France (TEPF). À peine dix ans après, les premières diversifications stratégiques sont apparues. Lacq est parvenu à maîtriser l'hydrogène sulfuré, faisant ainsi de la France le deuxième producteur mondial de soufre à partir de 1962, avec un soutien total de la population, qui s'est approprié cette aventure industrielle dès 1951, malgré les risques induits par l'exploitation de ce gaz sulfuré.

LA SOBEGI, RAMPE DE LANCEMENT DE LA DIVERSIFICATION INDUSTRIELLE

À partir des années 1970, des outils spécifiques ont été inventés pour développer de nouvelles filières. Ainsi, en 1975, Elf-Aquitaine (ex-Total) a créé la Sobegi (Société béarnaise de gestion industrielle), une plateforme proposant des services « partagés » aux industriels du bassin de Lacq, afin de les attirer sur le site. « *À l'époque, c'était particulièrement novateur de mutualiser les moyens* », souligne Alain Rousset, président de la Région Aquitaine. La Sobegi a été la « *rampe de lancement* » de la diversification industrielle. Elf-Aquitaine y a installé ses ex-filiales, Sanofi et Arkema, en 1975 et 1976. Des arrivées qui ont déclenché celles de Chimex, filiale de L'Oréal et de Novasep, spécialisé dans l'industrie pharmaceutique. Aujourd'hui, la Sobegi accueille une vingtaine de sociétés, pour la plupart filiales de groupes internationaux, leaders dans la pharmacie, la cosmétique, l'agrochimie, la valorisation énergétique...

Puis, en 1978, la Sofrea (Société de financement Elf-Aquitaine, ex-Total) est née pour stimuler le tissu des PME locales. « *C'était un cluster d'entrepreneurs avant l'heure* », met en avant Alain Rousset, qui fut délégué à l'industrialisation du bassin de Lacq pour le groupe Elf-Aquitaine de 1986 à 1998. Surtout, à Lacq, industriels et politiques ont eu une exceptionnelle vision sur le long terme. Quand Pechiney a fermé son usine et licencié 600 personnes à Lacq en 1992, « *nous avons rebondi en passant de la chimie de l'extraction à la chimie de la molécule, avec l'aide de la Sobegi; puis à la chimie de l'énergie, avec l'arrivée, en 2005, d'Abengoa, spécialiste des biocarburants* », analyse David Habib, ex-président de la communauté de communes de Lacq.

ABENGOA, UN PREMIER « GROS COUP »

« *L'espagnol Abengoa, c'était le premier "gros coup" pour montrer que Lacq avait un avenir au-delà du gaz* », se souvient Pierre Nerguararian, directeur général de Total Exploration Production France de 2004 à 2007, qui est monté à Paris pour convaincre le « *top management* », qui avait choisi un autre site. Le dernier « gros coup », c'est Toray qui installe à Lacq une usine de fabrication de la matière première de la fibre de carbone et envisage de créer une « Carbon Valley ». D'ailleurs, il faut se souvenir que dès 1983, le gouvernement français a considéré la fibre de carbone comme un matériau stratégique. Il avait missionné Elf-Aquitaine, qui a alors créé la Société des fibres de carbone (Soficar), détenue aujourd'hui par son premier client, le japonais Toray.

La force de Lacq, c'est la capacité de tous les acteurs du territoire à agir dans le même sens. Chemparc, groupement d'intérêt public fondé en 2003, un « guichet unique », destiné à faciliter l'implantation d'entreprises et de projets sur le bassin, en est la parfaite illustration. Il est composé de l'État (préfecture), de la Région, du département, de la communauté de communes, des chambres de commerce de Bayonne et Pau, mais aussi d'industriels, de chercheurs de l'université de Pau et de syndicats de Lacq. Son président est un ancien dirigeant de Total, Pierre Nerguararian. Une trentaine de sociétés s'y sont installées.

UNE SYNERGIE ESSENTIELLE DES ACTEURS LOCAUX

Depuis 2010, avec la création de Chemstart'up, le groupement tisse aussi des passerelles entre chercheurs et industriels pour permettre à des innovations porteuses de passer au stade pré-industriel. Chemparc et la Sobegi (filiale à 60% de Total) constituent la « colonne vertébrale » de l'avenir de Lacq. La Sobegi va aussi désormais gérer la nouvelle unité de traitement du gaz qui doit fournir les fluides aux entreprises pour les trente années à venir à un prix compétitif. « *On est passé d'une centaine de personnes à 300 salariés et notre chiffre d'affaires a été multiplié par cinq pour atteindre 126 millions d'euros en 2013* », précise son président, Jacques Seguin. L'exploitation commerciale du gaz par Total s'est arrêtée le 14 octobre 2013 mais chacun regarde l'avenir avec confiance. La filière est dynamique, diversifiée, avec de grands groupes et des PME innovantes, aussi bien dans la chimie du carbone (Toray), du soufre (Arkema), lourde (Sobegi), fine (Novasep) ou verte (Abengoa, Cofely et sa centrale biomasse). Au final, le bassin de Lacq a pleinement réussi sa reconversion grâce à un travail de fond mené entre industriels, État, collectivités et syndicats, avec une persévérance hors pair. ■

LACQ EN CHIFFRES

373 millions d'euros C'est la totalité du programme d'investissements
154 millions d'euros C'est la somme investie pour Lacq Cluster Chimie 2030. Sobegi (filiale à 60% de Total, qui a contribué à hauteur de 8 millions) a mis 110 millions et Arkema, 34 millions.
120 millions d'euros C'est le coût de l'usine Toray à Lacq. À la clé: 50 emplois
33 millions d'euros ont été dépensés par Novasep pour la nouvelle unité de fabrication d'un principe actif destiné à l'industrie pharmaceutique. Cette unité engendrera une trentaine d'emplois
56 millions d'euros ont été nécessaires pour la centrale de cogénération biomasse de Biolacq Energies, filiale de Cofely Services. Une centaine d'emplois seront créés dans la filière bois locale.
10 millions d'euros sont investis, chaque année, par Arkema sur le bassin de Lacq ■

LA TRIBUNE - VENDREDI 4 AVRIL 2014 - Nº 85 - WWW.LATRIBUNE.FR

L'avenir est en marche

Convaincus par la qualité des infrastructures de Lacq, ces dirigeants ont décidé d'investir sur le site. Explications.

DR

JEAN BLEHAUT

DIRECTEUR DE L'INNOVATION DE NOVASEP

Novasep vient de construire ici une nouvelle unité de fabrication d'un principe actif destiné à l'industrie pharmaceutique. Jean Blehaut, directeur de l'innovation, nous décrypte les raisons du choix de Mourenx, qui était pourtant en concurrence avec d'autres sites européens.

« La qualité des infrastructures nous a convaincus d'investir sur ce site »

« Cette unité, qui entrera en activité cet été, représente un investissement important : 33 millions d'euros. Le choix du bassin de Lacq pour produire un principe actif novateur pour les maladies cardio-vasculaires, à destination du marché américain, s'est rapidement imposé. Nous avons accès, sur ce site, à des fluides (vapeur, eau…) en abondance grâce à la plateforme de la Sobegi, ce qui nous a permis de limiter l'investissement global. Autre élément qui a pesé dans la décision, nous avons eu un soutien très fort des collectivités locales et de Total Développement Régional qui a largement contribué à revitaliser ce site industriel. Le projet est subventionné à hauteur de 800 000 euros par la Région Aquitaine et de 600 000 euros par le conseil général des Pyrénées-Atlantiques. La communauté de communes de Lacq, quant à elle, s'est engagée sur 1,3 million d'euros. Avec cet investissement, notre objectif est de pérenniser notre site à Mourenx et ses 110 salariés, dont le portefeuille de produits est en déclin. Car nous croyons en l'avenir de Lacq. Ce bassin industriel a parfaitement réussi sa reconversion et est doté d'un beau potentiel. Progressivement, la plateforme gazière se transforme en plateforme de chimie verte avec des produits à forte valeur ajoutée. » ■

PATRICK LALANNE

PRÉSIDENT DE LA FILIALE BIOLACQ ÉNERGIES

Cofely Services, l'un des leaders du bois-énergie en France, va investir à IndusLacq 56 millions d'euros dans une centrale de cogénération biomasse. Patrick Lalanne, président de sa filiale, Biolacq Énergies, a signé un contrat de fourniture de vapeur sur vingt ans avec la Sobegi.

« La plateforme de Lacq est un modèle pour la chimie en France »

« Pour nous, c'est un site "cible" car nous y avons beaucoup de clients, gros consommateurs d'énergie, et son avenir est assuré. À Lacq, on sait qu'il y a une vision industrielle partagée alliée à une véritable capacité d'adaptation. Notre future centrale de cogénération biomasse – qui sera en service au début de l'année 2016 – symbolise l'une des grandes mutations de demain: le passage d'une plateforme gazière à une plateforme chimique qui produit de l'énergie "verte" pour les industriels. Elle produira chaque année l'équivalent de la consommation électrique de 13 000 personnes et leur permettra de bénéficier d'un mix énergétique intégrant des ressources à la fois locales et renouvelables. La centrale consommera 160 000 tonnes de biomasse par an, dont une partie, collectée dans le piémont pyrénéen, en haute montagne, était jusque-là peu exploitée. Le recours au bois-énergie permettra d'éviter le rejet de 86 000 tonnes de CO_2 par an, pendant vingt ans. Il y a ici une vraie dynamique locale. Grâce à un partenariat avec le Syndicat de sylviculteurs des Pyrénées-Atlantiques et à une vingtaine de PME de la région, cette nouvelle installation va entraîner la création d'une centaine d'emplois dans la filière bois-énergie, qui commence à bien se structurer dans le secteur. » ■

COFELY SERVICE

LAURENT DEBÛ

DIRECTEUR GÉNÉRAL D'OP SYSTÈMES

OP Systèmes, jeune société spécialisée dans la valorisation énergétique des déchets et la biomasse, a choisi Lacq pour lancer en 2007 sa première unité industrielle. Un choix, déterminant dans le développement de la société, selon Laurent Debû, son directeur général.

« Lacq est connu dans le monde entier »

« Il n'y a pas mieux que de s'implanter à Lacq. C'est un site industriel connu dans le monde entier. Et, lors de notre installation, nous avons été fortement aidés par TEPF et la Sobegi. À force de travailler avec nous, ils ont d'ailleurs découvert que notre technologie pouvait les intéresser. Nous traitons les déchets par pyrogazéification tout en produisant de l'énergie. C'est ainsi que nous avons créé une nouvelle unité en 2012 pour valoriser les résidus soufrés de Lacq. Ce n'était pas évident de réussir une telle reconversion. La force de Lacq, c'est qu'il y a eu une vision stratégique et derrière, des hommes – comme Guy Le Moal, le directeur général adjoint de la Sobegi – pour l'adapter à la réalité industrielle du site. Être sur ce site majeur en France, entourés de grands groupes comme Total et Arkema, nous a poussés à mûrir plus vite. Aujourd'hui, nous avons 24 salariés, 3,8 millions d'euros de chiffre d'affaires et un autre grand projet. Nous voulons construire pour 2015 une unité de cogénération qui traitera les déchets en bois pouvant contenir des adjuvants: "Lacq Énergie", avec un investissement de 20 millions d'euros et, à la clé, une dizaine d'emplois. » ■

LAURENT PASCAL

WWW.BERTRANDJAMOT.COM

HERVÉ BROUDER

DIRECTEUR DE L'ÉTABLISSEMENT ARKEMA, À LACQ-MOURENX

Avec 700 salariés, Arkema est le premier employeur sur le bassin de Lacq. Hervé Brouder, directeur de l'établissement Lacq-Mourenx, nous explique les raisons pour lesquelles le premier chimiste français investit autant ici.

« Il y a peu de sites industriels en France où l'on peut se projeter à trente ans »

« Depuis 1959, nous valorisons l'hydrogène sulfuré (H_2S) du gisement de gaz de Lacq. Aujourd'hui, malgré la fin de l'exploitation commerciale du gaz de Lacq, nous employons 300 personnes sur nos plateformes à Lacq et Mourenx, dont 240 à Lacq. C'est-à-dire autant que dans les années 1980, au moment du pic de production. Des investissements majeurs sur le bassin – dont 50 millions d'euros d'Arkema – ont permis d'inverser la logique d'extraction pour aller d'abord puiser l'hydrogène sulfuré dans le réservoir, et ce pour au moins trois décennies. Il y a peu de sites industriels en France où l'on peut se projeter à trente ans. Quand je reçois des salariés d'Arkema en demande de mutation, c'est un argument pour les faire venir. Autre atout, les industriels vont continuer à bénéficier d'un accès à l'énergie à un prix très compétitif. Et les frais structurels (sécurité…) sont mutualisés grâce aux outils performants de la plateforme (traitement des effluents…). De plus, nous sommes aussi très soutenus par l'administration, les collectivités, et par la population, qui a un fort degré d'acceptabilité de l'industrie. Autant d'avantages qui ont séduit le groupe Toray. Lacq est promis à un bel avenir et c'est pour cette raison que nous investissons pas moins de 10 millions d'euros chaque année ici. » ■

LA TRIBUNE - VENDREDI 4 AVRIL 2014 - Nº 85 - WWW.LATRIBUNE.FR

ET DEMAIN...

10 bonnes raisons de s'installer à Lacq

Laurent Pascal

Ce projet industriel a une vision à trente ans. L'investissement de 154 millions d'euros a été en grande partie porté par Total, Arkema et la Sobegi.

1 UNE CULTURE INDUSTRIELLE UNIQUE EN FRANCE

« Il y a un degré d'acceptabilité de l'industrie que l'on ne retrouve nulle part ailleurs dans l'Hexagone », assure David Habib, ancien député-maire de Mourenx. Et cette culture industrielle est profondément ancrée dans les mentalités. L'exploitation du gisement de gaz a généré des milliers d'emplois et fait vivre plusieurs générations d'une même famille. Dès le début, dans les années 1950, cette population, jusque-là rurale et pauvre, a compris combien la plateforme gazière allait développer le territoire. Tout en gardant à l'esprit l'ambition de préparer « l'après ».

2 UNE VISION SUR TROIS DÉCENNIES

Pour le projet LCC30, une usine exploitant à faible débit le gaz restant dans le gisement a été créée, afin de fournir en énergie les industriels du bassin de Lacq pendant au moins trente ans. Cela garantit leur approvisionnement et leur donne une visibilité sur l'avenir. Un investissement de 154 millions d'euros porté par Total, Arkema et les collectivités. Total a aussi contribué à l'arrivée de Toray, qui veut transformer la plateforme gazière en « Carbon Valley » et en faire sa base en Europe pour fournir l'éolien, l'aéronautique et l'automobile. Un secteur porteur : la demande mondiale de fibres de carbone augmente de 15 % par an.

3 UN MANAGEMENT PRÉCURSEUR DE LA SÉCURITÉ

Le gaz de Lacq est fortement chargé en hydrogène sulfuré (15 %) et donc dangereux. *« Dès le début de l'exploitation du gisement, il y a eu ici une culture de sécurité très forte qui a donné confiance à la population. Résultat, nous n'avons jamais eu d'accident grave »,* rappelle Nicolas Terraz, ancien directeur de Total Exploration Production France. La culture de la sécurité est omniprésente au sein du personnel. Lacq dispose même d'une équipe de pompiers spécialisés. Par ailleurs, le site est classé Seveso.

4 DES SERVICES QUALITATIFS ET ATTRACTIFS

« Sur le site de Lacq, nous avons des fluides (vapeur, eau...) en abondance et à un prix très compétitif (le coût du gaz est déconnecté des marchés) grâce à la plateforme Sobegi, qui exploite la nouvelle unité de traitement du gaz. Cela a évidemment pesé dans notre décision d'installer l'unité de fabrication d'un principe actif destiné à l'industrie pharmaceutique », souligne Jean Blehaut, directeur de l'innovation chez Novasep. Autre avantage, la mutualisation des frais structurels (sécurité, gardiennage...), qui limite les investissements pour une société qui choisit de s'installer ici.

5 UN ÉCOSYSTÈME INDUSTRIEL RICHE

Lacq compte de grands groupes (Total, Toray, Arkema, Cofely...) et des PME innovantes (OP Systèmes, Rolkem, Innoveox...) aussi bien dans la chimie lourde (Sobegi), fine (Novasep), que verte (l'espagnol Abengoa avec son usine de bioéthanol...). *« À Lacq, grands groupes et PME, que l'on oppose trop souvent en France, travaillent bien ensemble. C'est l'un des facteurs de son succès »,* met en avant Nicolas Terraz. Et, sur le bassin de Lacq, il n'y a pas que de la chimie. En deux décennies, Eurolacq a fait émerger 130 entreprises dans des secteurs divers, dont 86 % sont pérennes.

6 UNE RECHERCHE À LA POINTE DANS LA CHIMIE

Les entreprises du bassin de Lacq ont accès à des chercheurs de très haut niveau avec, sur place, le Groupement de recherche de Lacq d'Arkema qui rassemble 250 chercheurs, le Centre scientifique et technique Jean-Féger de Total et ses 2 700 salariés. Sans oublier, l'Université de Pau et des pays de l'Adour et les formations scientifiques, IUT et écoles d'ingénieurs.

7 UN EXCEPTIONNEL PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS

Près de 400 millions d'euros vont être investis durant les prochaines années avec les grands groupes (Arkema, Total, Toray, Cofely, Novasep), mais aussi les PME (OP Systèmes...). Et *« l'avantage sur le bassin de Lacq est qu'il y a encore de la surface disponible pour se développer, chose plutôt rare sur un site Seveso »,* fait remarquer François Souchet, président de TDR.

8 UN FORT SOUTIEN DES COLLECTIVITÉS LOCALES

Les quatre collectivités, le conseil régional d'Aquitaine, le conseil général des Pyrénées-Atlantiques et la communauté de communes de Lacq ont apporté chacune 4 millions d'euros pour inciter Toray à s'installer à Lacq.

9 UNE PROXIMITÉ AVEC LES GRANDES INFRASTRUCTURES

À quelques kilomètres se situent les autoroutes A 64 (Pau-Toulouse) et A 65 (Pau-Bordeaux), l'aéroport de Pau... Et, chacune des quatre plateformes du bassin de Lacq possède une desserte ferroviaire. Ainsi, Abengoa expédie ses biocarburants par voie ferrée.

10 UN CADRE DE VIE TRÈS ATTRACTIF

Le bassin de Lacq est au pied des montagnes et à moins d'une heure de l'océan. En outre, les prix de l'immobilier sont « raisonnables ». Il est bien connu que les salariés de Total mutés à Pau ne veulent plus en repartir.

LA TRIBUNE.fr
http://www.latribune.fr

La Tribune
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris
Téléphone : 01 76 21 7300.
Pour joindre directement votre correspondant, composer le 01 76 21 suivi des 4 chiffres mentionnés entre parenthèses.

SOCIÉTÉ ÉDITRICE
LA TRIBUNE NOUVELLE. S.A.S.
au capital de 3 200 000 euros.

Établissement principal :
2, rue de Châteaudun
75009 Paris
Siège social : 10, rue des Arts,
31000 Toulouse. SIREN : 749 814 604

Président, directeur de la publication
Jean-Christophe Tortora.

Supplément réalisé par
La Tribune Publishing

➔ **Directrice du Publishing :** Valérie Abrial
➔ **Rédaction :** Maxence Le Gallou

RÉALISATION RELAXNEWS
➔ **Direction artistique** Cécile Gault.
➔ **Graphiste** Erica Denzler.
➔ **Rédacteur en chef édition** Alfred Mignot.
➔ **Secrétaires de rédaction** Ketty Guillaume, Stéphanie Labruguière.
➔ **Iconographie** Sandrine Sauvin.

ACTIONNAIRES
Groupe Hima, Laurent Alexandre, JCG Medias, SARL Communication Alain Ribet/SARL, RH Éditions/Denis Lafay.

MANAGEMENT
Vice-président en charge des métropoles et des régions Jean-Claude Gallo. **Conseiller éditorial** François Roche. **Directrice Stratégie et Développement** Aziliz de Veyrinas (73 26).

Directeur nouveaux médias
Thomas Loignon (73 07).
Abonnements Aurélie Cresson (73 17).
Marketing des ventes au numéro :
Agence Bo conseil A.M.E/Otto Borscha
oborscha@ame-presse.com (01 40 27 00 18).

Imprimeries IPS, ZA du Chant des Oiseaux, 80800 Fouilloy. Nº de commission paritaire : 0514 C 85607. ISSN : 1277-2380.